



Filipa Alexandra Cavaleiro Chorusa

Gestão Estratégica de Divulgação de Informação.

O caso da empresa Critical Software, SA

Relatório de Estágio orientado por:

Professor Doutor Paulo Miguel Marques Gama Gonçalves

Janeiro, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Filipa Alexandra Cavaleiro Chorusa

Gestão Estratégica de Divulgação de Informação.

O caso da empresa Critical Software, SA

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Economia, na especialidade de Economia Industrial, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador Académico: Professor Doutor Paulo Miguel Marques Gama Gonçalves

Coimbra, 2014



Estágio Curricular

Entidade de Acolhimento: Critical Software S.A.

Área: Departamento Financeiro

Supervisor Profissional: Doutor Ricardo Tavares

Período: 16 de Setembro de 2013 a 5 de Janeiro de 2014

Agradecimentos

Ao ver findar a minha vida académica, não posso deixar de fazer uma pequena palavra de agradecimento a quem sempre me acompanhou e apoiou durante o meu percurso.

Aos meus pais, que sempre foram e serão o grande pilar na minha vida e a quem devo tudo, pois sempre acreditaram em mim e me souberam ensinar com as suas palavras de amor e incentivo que nada é impossível.

À minha irmã, com quem cresci, e que me ensinou o valor da partilha e confiança.

A toda a minha família, em particular avós, tios e primas, por me acarinharem e protegerem desde o primeiro dia, e por me transmitirem força em todos os momentos.

Ao Filipe, que me acompanhou durante todo o meu percurso académico, pela confiança, carinho e amor que sempre me deu, o que me ajudou a crescer e a nunca desistir.

Aos meus amigos, que tive a sorte de conhecer nesta maravilhosa cidade, à Beatriz, Irina, Gil, Susana, Lúcia, Vanessa, Nuno, Rúben, Daniel, Sandra, Anabela, Henrique entre tantos outros que poderia referir. E aos de sempre, Bijú, Raquel e Semião. Foi com eles que cresci, que tive a oportunidade de partilhar grandes momentos, com quem passei não só noites infatigáveis de estudo, como outras de grande alegria e descontração. Como sempre me disseram “Diz-me com quem andas, dir-te-ei quem és”, e eu, sempre tive o privilégio de ter os melhores a meu lado.

Ao meu orientador, Professor Paulo Gama, pelas suas linhas de orientação, disponibilidade e empenho como mentor.

À Critical Software e a todos os elementos que fazem parte desta grande equipa.

A Coimbra.

Resumo

O presente relatório surge paralelamente ao estágio curricular realizado na empresa Critical Software S.A., no departamento financeiro, durante quatro meses, no âmbito do Mestrado em Economia, especialização em Economia Industrial, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O trabalho é composto por uma descrição da entidade de acolhimento e das tarefas aí realizadas, seguido de uma secção teórica de revisão de literatura sobre o tema em estudo, “Gestão Estratégica de Divulgação de Informação. O Caso da Empresa Critical Software, SA.” Posteriormente com base na bibliografia analisada, efectua-se um estudo de caso que pretende interligar as práticas da empresa onde decorreu o estágio com a matéria teórica analisada, sendo que, por fim, se conclui o relatório com uma reflexão sobre o estágio e, também, sobre a matéria em estudo.

Na dissertação é efectuada uma análise sobre quais as motivações que levam as empresas a fazer divulgação voluntária de informação e qual o seu eventual impacto junto dos *stakeholders* da organização, abordando tópicos como: *Earnings Management*, Teoria da Sinalização, Teoria Positiva da Contabilidade, Perspectiva Baseada nos Recursos, entre outros. O ponto fulcral deste estudo, surge, no decorrer da revisão da literatura, através da análise de várias estratégias associadas à revelação voluntária de informação, podendo estas ser influenciadas pela estrutura organizacional da empresa e pelo conteúdo da informação que se pretende transmitir. Por exemplo, estudos indiciam que as revelações menos positivas ocorrem essencialmente Sexta-feira ao final do dia, numa tentativa de que estas tenham menos impacto junto dos investidores.

Palavras-chave: assimetria de informação, divulgação informação, *earnings management*

Classificação JEL: A23, D21, D82, L21, M49

Abstract

This report appears based on the internship carried out in firm Critical Software S.A., in financial department, during four months, in the context of the Master Degree in Economics, specialization in Industrial Economics from the Faculty of Economics of the University of Coimbra.

The work consists of a description of the organization and the tasks performed there, followed by a theoretical section of literature review on the topic under study, "Strategic Management of Information Disclosure. The case of Company Critical Software SA.". Next, based on bibliography analyzed, it's performed a case study that aims to connect the company's practices with theoretical research, and, finally, a report with the reflection about the internship and, also, on the matter under study.

In this dissertation is made an analysis of what are the motivations that lead companies to make voluntary disclosure of information, and what is the possible impact near stakeholders of the organization, addressing topics such as: Earnings Management, Signaling Theory, Positive Accounting Theory, Resource Based Perspective, among others. The central point of this study, arises, in the development of this review of the literature, through the analysis of various strategies associated with the voluntary disclosure of information, that may be influenced by the company's organizational structure and the content of the information to be transmitted. For example, studies indicate that less positive revelations occur essentially Friday at the end of the day, attempting to have less impact near investors.

Key words: information asymmetry, information disclosure, earnings management

JEL classification: A23, D21, D82, L21, M49

Lista de siglas

ASD – *Aeronautics, Space and Defense*

BES – Banco Espírito Santo

BPI – Banco Português de Investimento

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

CGD – Caixa Geral de Depósitos

CSW – Critical Software S.A.

CSW UK – Critical Software *United Kingdom*

DSI – Departamento de Sistemas de Informação

EBITDA- *Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*

EBIT - *Earnings before interest and taxes*

ECS – *Enterprise Critical Solutions*

EDP – Energias de Portugal

ESA – Agência Espacial Europeia

EUMETSAT – Agência europeia responsável por satélites meteorológicos

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Investigação

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IES – Informação Empresarial Simplificada

IFAC – *International Federation of Accounting*

INE – Instituto Nacional de Estatística

JAXA – Agência Espacial Japonesa

NASA – *National Aeronautics and Space Administration*

PIA – *Project Impact Analysis*

PMO – *Project Management Office*

PT – Portugal Telecom

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

TOC – Técnico Oficial de Contas

Índice

1) Introdução	1
2) Apresentação da entidade de Acolhimento: Critical Software S.A.	3
2.1) Critical Software S.A.....	3
2.1.1) Organização e Pessoas.....	4
2.1.2) Departamento Financeiro da Critical Software SA.....	6
2.1.3) Mercado de Actuação.....	6
2.1.4) Dados Económicos	7
2.2) Estrutura Organizativa do Grupo Critical.....	7
2.2.1) Critical Software SGPS	8
2.2.2) Critical Ventures.....	9
3) Estágio Curricular	11
3.1) Objectivos do Estágio	11
3.2) Tarefas desenvolvidas.....	12
4) Revisão da Literatura: Gestão Estratégica de Divulgação de Informação	16
4.1) A informação como bem económico.....	17
4.2) Assimetria de informação	18
4.2.1) Earnings management	21
4.3) Teorias sobre a divulgação de informação	23
4.3.1) Teoria da Sinalização	23
4.3.2) Teoria Positiva da Contabilidade	24
4.3.3) Enquadramento Custo – Benefício.....	25
4.3.4) Teoria da Legitimidade	26
4.3.5) Teoria dos Stakeholders	27
4.3.6) Perspectiva Baseada nos Recursos	28
4.4) Gestão estratégica de revelação de informação	29

4.4.1) Impacto da estrutura da empresa na divulgação de resultados.....	29
4.4.2) Momento estratégico de divulgação de informação.....	31
4.4.3) Estratégia de divulgação.....	32
4.5) Relação entre características da entidade e a decisão de divulgação	33
5) Estudo de Caso: Critical Software	36
5.1) Natureza do estudo	36
5.2) Caracterização dos participantes	37
5.3) A estrutura da entrevista e respectiva recolha de dados	38
5.4) Análise da informação recolhida	39
6) Conclusões	42
Bibliografia	44
Anexos	48
Anexo A: Tarefas realizadas durante o estágio curricular	49
Anexo A.1: Tabela utilizada na orçamentação de pessoal	49
Anexo A.2: Cálculo da alocação de esforço por classe salarial	50
Anexo A.3: Dashboard com percentagem da alocação de esforço.....	51
Anexo B: Modelo da Entrevista.....	52
Anexo B.1: Entrevista ao Director de Vendas - ASD	57
Anexo B.2: Entrevista ao Director do Departamento Financeiro.....	63
Anexo B.3: Entrevista ao TOC.....	67
Anexo B.4: Entrevista à Directora do Departamento de Marketing.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama da Administração da CSW

Fonte: Elaboração Própria 5

Figura 2 - Organigrama da CSW

Fonte: Elaboração Própria 5

Figura 3 - Organização do Grupo Critical

Fonte: Relatório Anual de Gestão da Critical Software (2012)..... 8

Figura 4 - Organigrama Critical Software SGPS

Fonte: Relatório Anual de Gestão da Critical Software (2012)..... 9

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Repartição do volume de negócios no exterior, por países, em 2012

Fonte: Relatório Anual de Gestão da Critical Software (2012)..... 6

1) Introdução

No âmbito da realização do Mestrado em Economia, surgiu a oportunidade de culminar o meu percurso académico com um estágio curricular na empresa *Critical Software S.A.*, em Coimbra, e simultaneamente elaborar respectivo relatório de Estágio.

A Critical Software é uma empresa criada por três estudantes de doutoramento da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra, em 1998. Cerca de 90% da sua área de negócios corresponde à criação de *software* para organizações de ramos particularmente sensíveis, como por exemplo diversas agências aeroespaciais ou empresas na área da energia, serviços financeiros e saúde.

Durante os quatro meses de estágio, as actividades desempenhadas despertaram o intento de elaborar o relatório no sentido de avaliar qual o objectivo das empresas no momento de divulgação voluntária de informação financeira, e qual o impacto da mesma sobre os *stakeholders* externos da organização.

Num cenário de crise financeira, em que os mercados apresentam elevado nível de fragilidade, a confiança dos agentes económicos é crucial não só para o desenvolvimento económico das empresas, mas também para a própria sobrevivência das mesmas. Segundo a *International Federation of Accounting* (IFAC) é decisivo para captar e atrair a atenção dos *stakeholders*, que a informação financeira apresentada pela empresa tenha um carácter útil, fiável, verdadeiro e apropriado em todos os pontos materialmente relevantes.

Deste modo, a informação financeira possui um papel decisivo na tomada de decisões tanto das organizações, como dos utentes. No primeiro caso, os relatos financeiros permitem analisar os investimentos e decisões tomadas no passado, avaliar as suas consequências e a partir daí orientar na deliberação dos projectos futuros. Na perspectiva dos *stakeholders*, a informação financeira permite aos mesmos conhecer, compreender e avaliar a performance da organização, sendo que deste modo poderá servir como alavanca deliberativa na procura, ou não, da empresa para alocação de recursos, e/ou na procura de serviços.

No entanto, não se pode descurar o facto de a empresa ter informação privilegiada que os *stakeholders* externos da entidade não possuem, relativamente à sua situação actual

e respectiva perspectiva para o futuro, o que gera casos de assimetria de informação. Uma vez que estes últimos têm consciência do seu grau de desvantagem, uma forma que as empresas têm para atrair e fortalecer a sua confiança é através da gestão de divulgação de informação financeira. Esta divulgação pode ser feita ao abrigo do que é imposto por Lei, como é o caso do Relatório Anual de Gestão, do Modelo 22 ou a Informação Empresarial Simplificada (IES). Esta pode também ser publicada com carácter opcional com o intuito, por exemplo, de atenuar a assimetria de informação e criar diferenciação em relação às empresas concorrentes. Contudo, existem diversas teorias que tentam explicar a motivação das empresas para a divulgação da informação e que serão analisadas no decorrer do relatório.

A realização do estágio foi essencialmente focada no processo de produção de informação financeira, tendo como tarefas o estudo de procedimentos, informação e relatórios produzidos pela referida área, acompanhamento da elaboração de orçamento de 2014, produção de relatórios de vendas atingidas e, na fase final, apoio à avaliação de novos projectos. Assim, e dado que os objectivos do estágio se encontram relacionados com o teor proposto para estudo neste relatório, o trabalho empírico desenrolou-se durante a execução das tarefas na entidade de acolhimento, sendo que será intrinsecamente apoiado na análise bibliográfica existente sobre o tema.

O presente relatório está dividido em cinco secções de estudo. No início da exposição irá começar por se fazer uma breve apresentação da entidade de acolhimento dando especial ênfase à sua história, mercado de actuação, dados económicos e estrutura organizativa do Grupo Critical. Em segundo lugar, irão ser apresentados os objectivos do estágio, seguindo-se a apresentação das tarefas desenvolvidas e sua análise crítica. Seguidamente encontra-se a secção de revisão da literatura, na qual se irá analisar a bibliografia existente numa tentativa de compreender quais as motivações que levam as empresas a apresentar informação, e qual o seu eventual impacto junto dos *stakeholders* externos da entidade. O quarto ponto de análise incidirá sobre um estudo de caso prático sobre entidade de acolhimento do estágio, no qual, através de entrevistas aos directores de departamentos chave, se pretende analisar quais as motivações da empresa no momento de revelação de informação. Por fim, surgirá a conclusão do relatório, na qual se fará um balanço final de toda a informação que foi analisada ao longo do mesmo.

2) Apresentação da entidade de Acolhimento:

Critical Software S.A.

A presente secção tem como intuito dar a conhecer a entidade onde decorreu o estágio curricular, o Grupo Critical Software S.A.. Irá começar por se fazer uma breve apresentação da entidade através da exposição da sua história, enquadramento cronológico, apresentação da missão e valores, seguindo-se a apresentação da estrutura organizacional da empresa, mercado de actuação, dados económicos considerados especialmente relevantes e finalizando com uma análise da estrutura organizativa do Grupo.

2.1) Critical Software S.A.

A Critical Software S.A. (CSW) é uma empresa *born global*, ou seja, iniciou a sua actividade direccionada para o mercado internacional. Este projecto foi iniciado em 1998, na incubadora de empresas Instituto Pedro Nunes, por três estudantes de doutoramento da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra, nomeadamente Gonçalo Quadros, João Carreira e Diamantino Costa.

Um ano após a sua criação, a empresa abriu o primeiro escritório fora de Portugal, nos Estados Unidos da América, sendo que, ainda nesse ano, como espelho da inovação e fiabilidade na sua oferta, assinou o seu primeiro contrato com uma entidade mundialmente conhecida, a Agência Espacial Americana (NASA).

Cerca de 90% da sua área de negócios centra-se na prestação de serviços, através do desenvolvimento de soluções de engenharia informática que asseguram o correcto funcionamento de sistemas críticos, por intermédio da criação de *software* para empresas/organizações de ramos particularmente sensíveis, tendo como mercado-alvo a Aeronáutica, o Espaço, a Defesa & Segurança, os Transportes, a Energia, as Telecomunicações, a Saúde, a Banca e Seguros, o Sector Público e a Indústria.

Adoptando um plano de especialização, a empresa-mãe está subdividida em duas unidades de negociação, ECS (*Enterprise Critical Solutions*) e ASD (*Aeronautics, Space and Defense*), tendo como foco os mercados civis e o ramo militar, respectivamente.

Sempre com a visão orientada para a inovação e pioneirismo tecnológico, esta empresa mantém um grande investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D), correspondendo, anualmente, a cerca de 10% do seu volume de negócios. Foi neste contexto de regeneração, que surgiram as quatro *spin-off* do grupo Critical, em 2006 a Critical Links, em 2008 a Critical Health e a Critical Materials e, por último, em 2009 a Critical Manufacturing.

Os pontos fortes e de diferenciação da Critical Software alicerçam-se nos seus Valores, ou seja, numa fusão de Visão Global, Qualidade, I&D, Reinvestimento e Crescimento, Pessoas e Comunidade e Custo-Benefício. Estas características, em consonância com a localização estratégica da empresa, Portugal, permitem-lhe praticar uma relação de qualidade-preço extremamente competitiva, o que resulta num constante crescimento da organização, mesmo em momentos de profunda recessão como o que vivemos actualmente.

Na sua carteira de clientes podem-se encontrar nomes com elevado grau de reconhecimento como a Agência Espacial Europeia (ESA), a Agência Espacial Japonesa (JAXA), a Agência Europeia responsável por satélite meteorológicos (EUMETSAT), a Vodafone, a Portugal Telecom (PT), o Grupo Portucel-Soporcel, o grupo Energias de Portugal (EDP), a Caixa Geral de Depósitos (CGD), o Banco Espírito Santo (BES), Ministério da Justiça e da Administração Interna de Portugal, entre outros.

2.1.1) Organização e Pessoas

Contando em 2012 com 311 trabalhadores, a Critical Software S.A. tem a sua estrutura organizacional de actividade subdividida em quatro níveis distintos: Administração, Equipa Executiva de Gestão, Departamentos por área de trabalho e subsequentes secções de trabalho.

Na Figura 1 e na Figura 2 podemos observar o organigrama da empresa, sendo que o primeiro esquema discrimina a constituição da Administração da entidade e o segundo esquema particulariza a divisão da empresa por departamentos.

Na Figura 1 encontra-se o patamar mais elevado da empresa, a administração, que tem como função principal representar os accionistas, sendo liderada por Gonçalo Quadros, o *chairman* da empresa e um dos três co-fundadores da organização.



Figura 1 - Organograma da Administração da CSW
Fonte: Elaboração Própria

Analisando agora a Figura 2, observa-se na hierarquia da equipa executiva de gestão, conduzida pelo *chief executive officer* (CEO) Marco Costa, que assume o papel de controlo e decisão de todas as actividades desenvolvidas pela entidade.

Esta equipa orienta as actividades dos quatro departamentos da empresa: Departamento Administrativo, que tem como função coordenar as acções levadas a cabo pelo Recursos Humanos e pela equipa de *Caring*; Departamento de Vendas, orientado pelo Director de Vendas, Rui Cordeiro, que tem como função planear e orientar as actividades da divisão de Marketing; Departamento Comercial, liderado pelo *Delivery Director*, Mónica Sobreira, que tem como objectivo orientar as actividades da divisão *Project Management Office* (PMO)¹ e dirigir as equipas que trabalham na actividade central da empresa, equipas de engenharia; por fim, surge o Departamento Financeiro e de Gestão das Áreas de Apoio, liderado pelo *Chief Financial Officer* (CFO), Pedro Murtinho, que orienta as actividade da secção da Qualidade, do Departamento de Sistemas de Informação (DSI) e do Departamento Financeiro.



Figura 2 - Organograma da CSW
Fonte: Elaboração Própria

¹ Divisão Gestora de Projectos

2.1.2) Departamento Financeiro da Critical Software SA

O estágio curricular decorreu no Departamento Financeiro, liderado pelo supervisor do estágio curricular, Ricardo Tavares. Está dividido em quatro áreas distintas, controlo, facturação, contabilidade e tesouraria. O estágio decorreu primordialmente na secção de controlo, constituído por duas pessoas, que têm como principais responsabilidades: a análise de dados contabilísticos, com intuito de detectar se todos os valores estão imputados ao centro de custo devido; o tratamento mensal de dados financeiros, para posterior análise e avaliação de resultados e construção de respectivos mapas para auxílio em apresentações posteriores; a comparação, essencialmente de carácter mensal, dos resultados financeiros obtidos no período em análise, com os conseguidos no período anterior, com o objectivo de detecção de anomalias ou necessidades de reestruturação dos mapas financeiros.

2.1.3) Mercado de Actuação

Apesar da Critical Software S.A. estar sediada em Coimbra, e com escritórios em Lisboa e no Porto, desde cedo apostou na sua internacionalização com o intuito de melhorar a sua competitividade.

Neste momento, segundo o Relatório de Gestão de 2012, o grupo está representado em dez países diferentes. Assim, tem subsidiárias no Reino Unido, Roménia, USA, Brasil, Moçambique, Itália e Angola. Em Coimbra, Singapura e Suíça possui empreendimentos conjuntos.

Graças a esta aposta no mercado mundial, em 2012, cerca de 70% do volume de negócios da organização foi efectuado no mercado externo, sendo a repartição, destes 70%, por países, a observada no Gráfico 1.

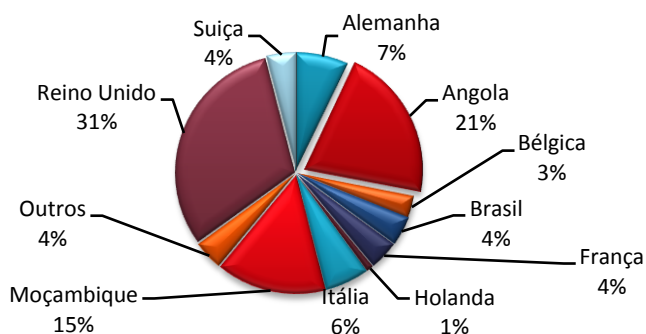


Gráfico 1 – Repartição do volume de negócios no exterior, por países, em 2012
Fonte: Relatório Anual de Gestão da Critical Software (2012)

2.1.4) Dados Económicos

Apesar da crise financeira que assola o mercado nacional e internacional, a Critical Software S.A. tem mantido resultados positivos e sempre crescentes, traduzindo-se estes no crescimento de 1% do volume de negócios da empresa, comparativamente a 2011, atingindo o valor de 18.096.588€ em 2012. Também no decorrer deste ano os proveitos da empresa cresceram cerca de 6%, relativamente ao ano transacto, graças ao investimento no desenvolvimento de produtos, compreendendo assim este ponto o valor de 21.747.269€. O presente panorama apresenta-se como especialmente positivo, uma vez que estes resultados foram alcançados apesar do aumento dos gastos, derivados do aumento das taxas de juro e custos bancários apresentados, ficando estes situados nos 543.000€ no exercício de 2012.

2.2) Estrutura Organizativa do Grupo Critical

A Critical Software surgiu em 1998 e é a empresa mãe do Grupo Critical. Com a entrada no mercado e com o desenrolar da sua actividade, a empresa sentiu a necessidade de ter capacidade de resposta noutros sectores, pelo que começaram a surgir ideias de criação de um novo negócio.

Uma vez que a Critical Software S.A., por si só, não se encontrava preparada para oferecer prestação de auxílio e acompanhamento a estas novas empresas que pudessem surgir, foi criada em Julho de 2007 a Critical Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS). Esta nova entidade, surgiu com o intuito de apoiar as futuras *start-ups* tanto na sua tomada de decisões, como a nível de financiamento.

Foi neste contexto que surgiram, até ao momento, as quatro *spin-offs*² do grupo. Actualmente, fazem parte do Grupo Critical as empresas representadas na Figura 3, Critical Links, Critical Health, Critical Materials e Critical Manufacturing, sendo que estas estão representadas geograficamente nas localizações expressas na dita figura.

² Por *spin-off* entende-se a criação de uma nova organização, empresa ou entidade, através da separação de uma determinada percentagem de activos da empresa mãe, que ficam cativos à nova entidade, sendo que os *stakeholders* da empresa mãe ficam a possuir a proporção de activos equivalentes à soma que mantinham na empresa criadora. Deste modo, a nova empresa dispõe do *know-how* da entidade criadora, sendo que actua de modo autónomo e independente (Koster 2004).

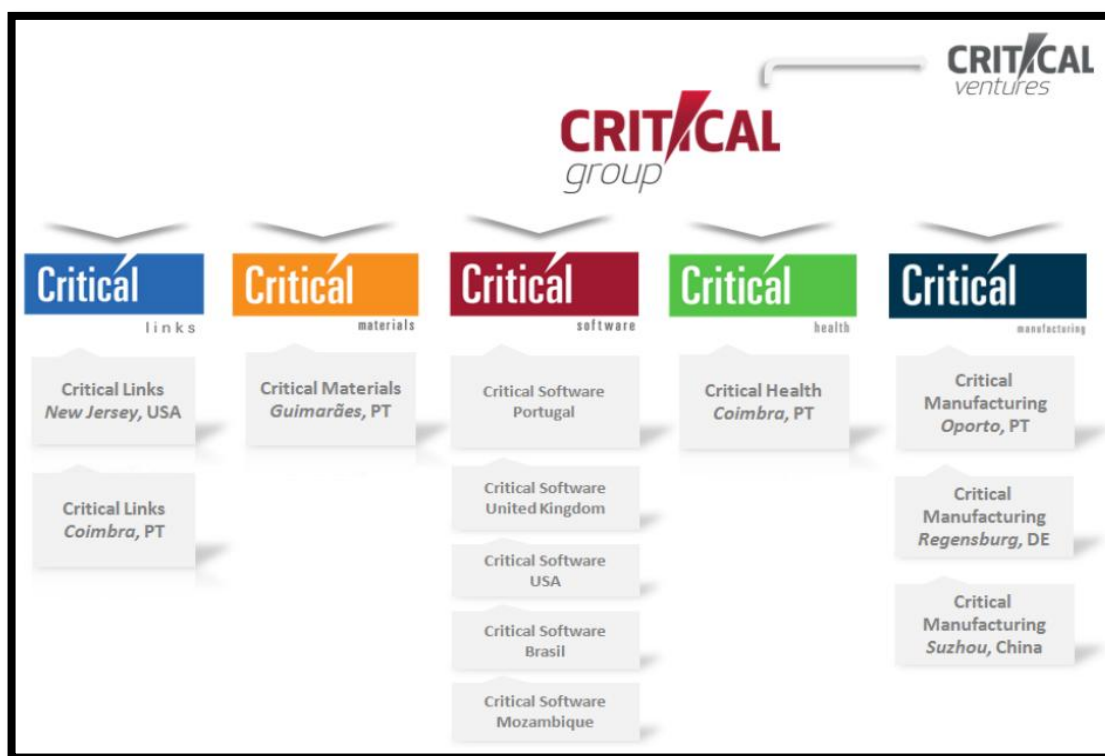


Figura 3 - Organização do Grupo Critical
Fonte: Relatório Anual de Gestão da Critical Software (2012)

Em 2006 foi criada a Critical Links com o objectivo de responder às necessidades de mercado de pequenas e médias empresas especializadas na criação de serviços de *network* e equipamentos de comunicação, lançando o produto *edgeBOX*.

Seguiu-se em 2008 a geração da Critical Health com o intuito de responder aos projectos relacionados com o sector da saúde, bem como a Critical Materials almejando o desenvolvimento de produtos e material avançado para aplicações críticas, através do cruzamento de materiais compósitos (com vários componentes) com nano-tecnologia. Salienta-se que, ainda nesse ano a Critical Materials alcançou o mercado Aeroespacial, de Defesa e de Segurança.

Por último, em 2009 surgiu a Critical Manufacturing com o propósito de criar *software* para o ramo específico de indústrias de alta tecnologia.

2.2.1) Critical Software SGPS

A Critical SGPS é uma *holding* que reúne as empresas pertencentes ao Grupo Critical. Para além da Critical Software, o portefólio inclui a Critical Links, Critical Materials, Critical Health e Critical Manufacturing.

Esta empresa tem como principal finalidade controlar e coordenar todas as estratégias do Grupo, com o intuito de melhorar a eficiência operacional e financeira das entidades.

Esta prática só é possível devido ao facto da Critical SGPS deter parte significativa do capital social das empresas do grupo, como se pode observar de uma forma sucinta e esquematizada na Figura 4.

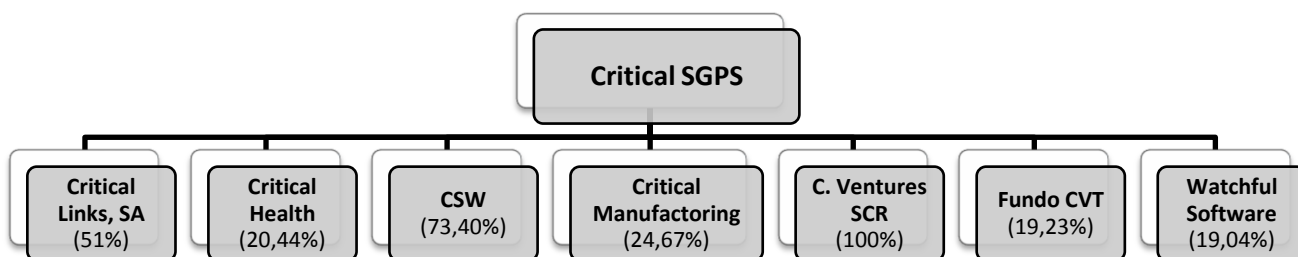


Figura 4 - Organograma Critical Software SGPS

Fonte: Elaboração Própria com dados do Relatório Anual de Gestão da Critical Software (2012)

Salienta-se que a Critical SGPS tem o poder de coordenar, também, as filiais e subsidiárias das empresas representadas na Figura 4, como por exemplo a CSW UK (United Kingdom) que é detida em cerca de 71,13% pela CSW ou a IT Grow empreendimento conjunto, participado equitativamente, pela Critical Software S.A. e Banco BPI.

2.2.2) Critical Ventures

A criação da Critical Ventures decorreu de um problema apercebido pela Critical SGPS. Esta desejava fazer algum tipo de investimentos em empresas de produtos, em áreas nas quais o grupo tinha a intenção de apostar, no entanto, a empresa possuía recursos muito limitados para o fazer.

Assim surgiu a Critical Ventures, um Fundo de Capital de Risco Corporativo, 100% detido pela Critical SGPS, essencialmente direccionado para *start-ups*, permitindo à empresa multiplicar o número de projectos em que está envolvida.

Esta empresa de financiamento de projectos subsiste tanto de fundos privados, como de apoios não privados, sendo exemplo disso as quantias que já recebeu do Quadro de

Referência Estratégica Nacional (QREN) ao abrigo do programa “Compete”, para aplicar no desenvolvimento de projectos inovadores.

Através desta empresa pretende-se, essencialmente, investir em projectos da área tecnológica, onde a componente de *software* tenha um peso importante, e que incitem o trabalho de Investigação & Desenvolvimento.

3) Estágio Curricular

A presente secção tem por objectivo apresentar um conjunto de tarefas realizadas no decorrer do estágio na empresa Critical Software S.A., em Coimbra, que decorreu no período entre 16 de Setembro de 2013 e 5 de Janeiro de 2014.

3.1) Objectivos do Estágio

O propósito essencial do estágio passou por aproveitar a oportunidade de poder experienciar estar inserida e, através da participação e colaboração nas mais diversas tarefas, adquirir um primeiro contacto com o ambiente empresarial, permitindo assim obter um conhecimento mais realista e aprofundado sobre quais são as funções de um economista.

O estágio curricular foi realizado na área financeira da entidade de acolhimento, sendo que o plano de estágio e tarefas a desenvolver estava dividido em quatro pontos distintos, com o intuito de melhor organizar as funções a serem desempenhadas durante o período de estágio. Sendo estes:

- 1º - Estudo de procedimentos, informação e relatórios produzidos pela área financeira;
- 2º - Revisão de *templates* para recolha de informação para orçamento de 2014;
- 3º - Produção e avaliação de relatórios de vendas;
- 4º - Apoiar a avaliação de novos projectos.

Para se conseguir concretizar o plano referido, foram-me inculidas várias tarefas, com o intuito de distribuir eficientemente o tempo passado na entidade.

Para cumprir o primeiro ponto, após uma reunião com o director do departamento financeiro, foram-me cedidos vários ficheiros com a finalidade de os analisar, sendo-me dada a oportunidade de compreender e inteirar de como se processa a organização e elaboração de tarefas do departamento no qual estaria inserida.

Seguidamente, num segundo momento do estágio, foram-me dadas como tarefas a criação de um ficheiro de complemento para orçamento de 2014, a produção e análise de relatório de desvios mensais e criação de um relatório sobre a execução orçamental 2013,

estando a descrição das tarefas nos pontos 3.2.1), 3.2.2) e 3.2.3), deste trabalho, respectivamente.

A realização do terceiro ponto do estágio focou-se, essencialmente, na segunda parte do mesmo, avaliação de relatórios de vendas. Assim, a equipa do departamento financeiro tratou a informação e eu tive como tarefa a criação de um ficheiro para analisar PIAs (*Project Impact Analysis*) e de novo a produção e análise de relatório de desvios mensais (que também se insere neste objectivo). O desenvolvimento destas tarefas encontra-se descrito nos pontos 3.2.4) e 3.2.2), respectivamente.

Por fim, na etapa final do estágio, o director do departamento financeiro deu-me a conhecer o ficheiro que a empresa usa na criação de orçamentos, com o intuito de me inteirar dos processos seguidos para poder participar na produção de orçamentos de novos projectos. No entanto, por falta de disponibilidade de tempo, esta tarefa não foi realizada.

3.2) Tarefas desenvolvidas

As tarefas realizadas no estágio convergiram no sentido de responder ao plano de actividades proposto inicialmente pela entidade. Assim, nesta subsecção do relatório farei uma breve apresentação das funções desempenhadas no estágio através da descrição no que consistem e qual o processo para a sua concretização.

3.2.1) Criação de ficheiro de complemento para Orçamento de 2014

O principal *input* da Critical Software é composto pelos seus colaboradores e o *know-how* e experiência que estes possuem.

Com o objectivo de se criar uma estimativa do número de trabalhadores necessários para 2014, procedeu-se à criação de uma lista que continha todos os trabalhadores da empresa no ano de 2013, fazendo referência à sua alocação de esforço (tempo despendido) em cada projecto e/ou outras funções em que estiveram inseridos e qual a classe salarial em que estavam incluídos (Anexo A.1: Tabela utilizada na orçamentação de pessoal).

Seguidamente, foi necessário, através do uso de *pivot tables*, calcular o número de horas por classe salarial alocado por área de trabalho, durante o ano de 2013 (Anexo A.2: Cálculo da alocação de esforço por classe salarial). Para finalizar este relatório, procedeu-se à criação de um *dashboard*, bastante resumido, onde constam os valores anteriormente calculados, mas em percentagem. Ou seja, esta apresentação pretende dar a conhecer, em

percentagem, o esforço que cada classe salarial dedicou aos diferentes sectores de actividade (Anexo A.3: Dashboard com percentagem da alocação de esforço).

Por fim, em colaboração com a equipa da área financeira, procedeu-se à avaliação da utilização e eficiência a nível de pessoal da empresa no ano 2013 e fez-se uma estimativa de qual seria o quadro de trabalhadores necessário para 2014 que permitisse de modo não só eficaz, como eficiente, responder a todos os projectos esperados para o ano em causa.

3.2.2) Produção e análise de relatório de desvios mensais

Quando a entidade ganha a concessão de um projecto, de acordo com o seu valor da venda, cria desde o início um orçamento para a concretização do mesmo, sendo este posteriormente repartido pelo número de meses que se espera demorar à concretização do projecto. Neste seguimento, todos os meses a equipa financeira tem como função fazer uma análise de custos dos projectos em desenvolvimento, para compreender se os mesmos estão a utilizar o valor ditado para o período, e se não, descobrir o porquê.

Durante o estágio, tive como objectivo mensal colaborar na realização desta tarefa, ficando responsável por parte do procedimento, pelo que, para concretizar a actividade de modo eficaz, dividi o processo em duas fases distintas. Numa primeira instância, o objectivo consistiu na análise de relatórios produzidos mensalmente pela equipa financeira, com o intuito de assinalar os projectos que se encontravam fechados, mas que continuavam a ter custos imputados nos mesmos. Para a concretização deste ponto foi necessário, após sinalizar os casos em destaque, ir descobrir o que motivou a imputação de custos quando já não o era suposto. Na segunda fase de execução procedeu-se à criação de um novo relatório, dividido por categorias (vendas, ajudas de custos, compras, etc), com carácter de actualização mensal, no qual consta a lista de todos os projectos que tiveram desvios de orçamento.

Neste novo relatório, através da análise da diferença entre os valores esperados e os reais, fez-se uma reavaliação dos montantes que devem ser alocados a cada projecto que esteja programado transitar para o ano de 2014.

Esta função é preponderante para o sucesso da empresa, pois é necessário haver um acompanhamento constante do valor que se está a realizar a cada momento, com o intuito de avaliar as medidas que se devem tomar para ser possível atingir o valor alvo de vendas.

3.2.3) Execução Orçamental 2013

Durante o período de estágio verificou-se que alguns projectos estavam a apresentar valores demasiados díspares em comparação com o planeado. Assim, foi-me proposto analisar os extractos dos centros de custo associados a cada um desses projectos com o propósito de delinear um relatório que explicasse o porquê dos resultados apresentados.

Neste seguimento, o meu contributo consistiu na construção de uma base de dados no Excel onde na primeira coluna estavam contidas as rubricas onde ocorreram os principais desvios (Melhoria de Processos de Engenharia, Gestão Estratégica de Engenharia, Estágios no departamento de Engenharia, Outros)³, e de seguida foram definidas as percentagens que cada projecto teve na influência dos respectivos desvios.

Esta tarefa é essencial para o bom funcionamento da empresa, pois é necessário haver a constante monitorização dos custos imputados na execução de cada projecto, para garantir a eficiência e eficácia durante a prestação de serviços aos clientes.

3.2.4) Criação de ficheiro para analisar as PIAs (*Project Impact Analysis*)

Recorrentemente, o motivo mais comum para a existência de desvios mensais negativos nos valores orçamentados está relacionado com a existência de custos inesperados no desenvolvimento dos projectos. Estes custos podem estar associados à necessidade de compra de novos *softwares* ou licenças para o desenvolvimento do produto, indispensabilidade de formação da equipa alocada ao projecto ou mesmo externalidades que levam à integração de novos membros na equipa, usualmente pessoas com mais experiência e que por isso representam um custo maior. A análise, monitorização e avaliação destes custos, na empresa onde decorreu o estágio, dá-se o nome de PIAs (*Project Impact Analysis*).

Para a realização desta tarefa, inicialmente foi exposto a contextualização do tema e enquadramento do problema. Até à data a empresa não tinha uma base de dados geral que contivesse todos os dados dos projectos que necessitaram de reajustamentos de orçamento durante o seu desenvolvimento. Com o objectivo de responder às necessidades apresentadas, fiquei responsável por proceder à criação de um relatório que incluísse as informações consideradas pertinentes sobre os projectos que sofreram este tipo de desvio,

³ Eng. Process Improvements, Eng. Strategic Management, Eng. Internships, Other

dando especial ênfase ao valor monetário total deste ajuste e qual o seu tipo de causa e/ou impacto.

Para o desenvolvimento do relatório sobre este tipo de desvios, foi necessário ter acesso aos extractos dos projectos e proceder-se à análise dos mesmos para posterior sinalização de ajustamentos que tenham acontecido. Após a recolha dos dados relevantes para a concretização do objectivo final, deu-se lugar à produção da estrutura base para o relatório, fez-se a respectiva listagem de projectos que continham desvios negativos e necessitaram de revisão de orçamento e procedeu-se à avaliação dos mesmos.

Numa etapa final, criou-se um *dashboard* com os dados mais relevantes encontrados durante as PIAs, ordenados por área e ano, para posterior apresentação aos gestores de projectos.

3.2.5) Compilação de dados de projectos financiados

Uma das práticas de gestão utilizada na empresa consiste em arranjar alternativas de financiamento para além do crédito bancário. Para tal, uma das soluções encontrada pela entidade, consistiu em concorrer a bolsas de financiamento do Instituto de Apoio às Pequenas e Média Empresas e à Inovação (IAPMEI). Este método de financiamento é utilizado quando os projectos têm vertente Investigação e Desenvolvimento e que por isso trazem, usualmente, benefícios para a sociedade.

Embora esta tarefa não estivesse inicialmente inserida no plano de actividades, durante o decorrer do estágio surgiu a necessidade de compilar toda a informação financeira sobre os projectos que obtiveram apoios à sua execução, pelo que foi solicitado a minha colaboração para a criação de um relatório que agregasse toda a informação financeira existente sobre os referidos projectos. Para tal foi necessário recolher dados sobre os centros de custo em causa, já existentes nas plataformas Dwind e D4A. Ambas as plataformas correspondem a ferramentas internas utilizadas como meio de organização de dados, ordenados por centros de custo.

Após compilação destes dados, tendo em conta os valores imputados a cada projecto, foi necessário analisar os dados que estavam atribuídos numa das plataformas e não na outra e, em colaboração com a equipa financeira, compreender o porquê desta situação e corrigir a mesma.

4) Revisão da Literatura:

Gestão Estratégica de Divulgação de Informação

Num cenário de crise financeira, em que os mercados apresentam elevado nível de fragilidade, a confiança dos agentes económicos torna-se crucial, não só para o desenvolvimento das empresas, como, por vezes, para a sua própria sobrevivência. Neste sentido, as entidades estão cada vez mais atentas às necessidades dos indivíduos, pelo que, todos os anos as empresas alocam recursos para a preparação, criação e revelação da sua informação. Mas, porque dão as empresas tanta ênfase ao aperfeiçoamento deste meio de comunicação, quando têm a possibilidade de apenas divulgar a informação obrigatória?

Segundo Healy e Palepu (2001) a revelação de informação económica por parte das entidades assume um papel preponderante para o bom funcionamento e eficiência dos mercados. Assim, as empresas utilizam diversos meios para dar a conhecer o actual estado da organização, podendo estes ser processos regulamentados e obrigatórios, como por exemplo o relatório de gestão anual, o Modelo 22 e a IES, ou através de meios de comunicação que não são impostos de modo legal, mas que servem para criar uma relação de proximidade e compromisso com os *stakeholders*, sendo os meios mais usuais para a divulgação de dados sobre a evolução da empresa: *press releases*, sites e conferências.

De acordo com Johnson et al. (2008) *stakeholder* pode-se definir como qualquer agente económico, que actue tanto em nome individual como em grupo, e que depende de uma determinada entidade para atingir os seus objectivos, pois estes estão dependentes das acções da mesma. Estes agentes podem, também, ser divididos em dois grupos distintos: internos e externos. Os primeiros fazem parte da empresa, por isso estão alerta para o estado da entidade, os segundos, têm interesse no desenvolvimento da actividade da empresa, mas não trabalham directamente com a organização.

Segundo Johnson et al. (2008), os *stakeholders* externos estão divididos em três categorias distintas, de acordo com a natureza da relação que mantêm com a entidade. Os primeiros, denominados *stakeholders* de mercado, incluem indivíduos como fornecedores, accionistas, clientes ou empresas concorrentes. Estes agentes mantêm uma relação

económica com a empresa e têm a capacidade de criar valor para a entidade. Em segundo lugar, surgem os *stakeholders* relacionados com o ambiente político-social circundante da empresa, tal como reguladores de mercado ou governos políticos. Estes indivíduos mantêm o poder de conseguir influenciar a “legitimidade social” da organização. Por fim, surgem os *stakeholders* associados ao ambiente tecnológico do mercado de actuação, sendo exemplo, os donos de empresas tecnológicas que têm a possibilidade de divulgar e implementar novas tecnologias no mercado de actuação da empresa.⁴

Surge portanto a razão pela qual as empresas tomam especial atenção na forma como revelam a sua informação. Segundo a literatura, os *stakeholders* antes de tomarem qualquer decisão financeira ou efectuarem qualquer escolha, analisam detalhadamente os elementos financeiros, entre outros dados, que melhor podem descrever a entidade, para poderem pesar os custos e benefícios que a entidade lhes pode trazer e, só após analisar esse balanço, decidirem onde e como querem investir (Monti et al. 2009). Assim, é preponderante que as entidades divulguem uma boa, credível e explícita informação financeira, para poderem criar uma imagem diferenciadora das outras empresas concorrente.

4.1) A informação como bem económico

Ao contrário do que grande parte da população pensa, a economia não se trata apenas de dinheiro, de como conseguir alcançar riqueza. Na opinião de quem estuda e trabalha nesta área, a essência desta ciência social consiste na compreensão e capacidade crítica para desvendar o que é necessário produzir, definir qual é o público-alvo que se ambiciona captar, saber qual é o *target* que se pretende atingir e em que período de tempo. Para se poder responder de forma adequada a estas quatro questões é necessário investigar a existência de informação disponível e credível sobre o assunto que se quer analisar.

O termo “informação” é recorrentemente utilizado, e por vezes até banalizado, na linguagem do nosso quotidiano. No entanto, o seu significado tem uma elevada importância nos diferentes sectores da sociedade, estando omnipresente nas mais diversas áreas. Informação é um termo técnico utilizado em várias ciências que vão desde a

⁴ Exposto isto, pode-se denominar de *stakeholder* aqueles que mantêm uma relação directa ou indirecta com a entidade, pelo que o podem ser sob a forma de accionistas, credores, clientes, fornecedores, governo, entre outros.

computorização, psicologia, linguagem cibernética à economia. Não restam dúvidas de que vivemos na era da informação.

Segundo Fernandes et al. (2013) a informação financeira é indispensável para a formulação de juízos de valor sobre a situação actual de uma empresa, através da avaliação de investimentos passados e consequente oportunidade de previsão de como deve actuar no futuro. Deste modo, a informação financeira apresenta-se, segundo o autor, como a matéria-prima base de uma entidade. Assim, torna-se claro que a informação é algo que compreende três características que qualificam os bens económicos⁵, pois tem a “capacidade de que poder ser transferida, tem utilidade em vários segmentos e possui valor associado”⁶ (Bates 1990).

A informação tem a versatilidade de poder personalizar diversos papéis. Olhando concretamente para a economia, a informação assume um papel de relevo, sendo este um bem económico que não pode ser descurado, pois tem o poder de influenciar decisões tanto de *stakeholders* como da própria empresa.

4.2) Assimetria de informação

Actualmente, mais do que em qualquer outro momento da história, somos constantemente bombardeados por informação. A dificuldade revela-se não na recolha da mesma, mas no seu tratamento e selecção. E este mostra ser um dos problemas base dos *stakeholders*, saber como e que informação seleccionar, para, após avaliação da mesma, tomarem uma decisão.

Neste seguimento, surgem questões como, qual o motivo para os agentes económicos preferirem determinadas marcas de produtos e serviços em detrimento de outras? Porque é que os indivíduos preferem comprar um carro num *stand* automóvel, ao invés de a uma pessoa em nome individual? Qual a razão para os agentes económicos, por exemplo quando viajam, preferirem comer num estabelecimento de *fast-food* em vez de optarem por um restaurante que sirva comida tradicional? Todas estas escolhas pré-definidas derivam do problema de assimetria de informação (Auronen 2003).

Considera-se que estamos perante um cenário de assimetria de informação quando um dos intervenientes, num determinado acordo, tem mais informação que o outro.

⁵ Definição de bem económico: “qualquer coisa ou serviços que possa satisfazer qualquer necessidade e que exista em quantidade limitada” (Andrade 1998).

⁶ “(a) can be transferred, (b) has some utility (usefulness) and (c) is capable of having a value attached to it”

Também se pode verificar que uma das partes desconheça a existência dessa informação. Segundo Birchler e Büttler (2007) estas acções irão resultar em perdas de bem-estar, através da alocação ineficiente dos recursos. As duas formas mais comuns de assimetria de informação são, nomeadamente, a selecção adversa e o risco moral.

Contributos da literatura relativamente a este tema dizem-nos que ocorre selecção adversa quando no momento em que se vai estabelecer um acordo entre duas partes, uma delas tem informação relevante disponível que não é do conhecimento da outra parte (Dixit et al. 2009). George Akerlof comprovou os efeitos nefastos deste tipo de assimetria no *paper* que escreveu intitulado “*The Market of Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*”, em 1970. Resumidamente, Akerlof (1970) descreve a selecção adversa que ocorre no mercado de automóveis, considerando que quando um comprador se dirige a um vendedor com o intuito de adquirir um automóvel, a informação sobre a qualidade do carro não é simétrica entre as duas partes. O vendedor conhece o verdadeiro estado do carro, ao passo que existe informação que o comprador não domina. Assim, o potencial comprador não sabe se o carro que pretende comprar é um “limão” (carro de má qualidade) ou uma “laranja” (carro sem problemas). Uma vez que o vendedor não tem incentivos para revelar que está a vender um “limão”, o comprador não consegue distinguir os dois tipos de carro, pelo que não se consegue diferenciar os preços dos dois tipos de automóvel, o que transfigura consequências nefastas em termos de bem-estar, uma vez que esta situação leva o comprador a oferecer, pelo carro bom, um preço inferior ao exigido pelo vendedor, pelo que, apenas se vão transaccionar carros maus (Dixit et al. 2009).

Criando uma analogia para o panorama da empresa, esta sabe que os *stakeholders* não conseguem distinguir uma boa empresa de uma menos boa, uma vez que os administradores da empresa (que correspondem aos vendedores) têm informação privilegiada sobre a entidade e que podem não ter interesse em revelar. Assim, os *satkeholders* externos da organização apresentam dificuldade em avaliar o desempenho da empresa e criar expectativas para o futuro sobre a entidade, pelo que, se nada for feito para contrariar esta tendência, apenas as más empresas vão ser escolhidas.

Por sua vez, Dutta (1999) descreve que o problema de risco moral acontece quando uma das partes do acordo não está a agir de boa-fé, encobrindo dados relevantes sobre as decisões que pretende tomar no futuro e que terão impacto nos resultados do pacto. Segundo Dutta (1999), os administradores de uma empresa tomam várias decisões que

podem afectar o lucro da organização e que não são directamente observáveis pelos *satkeholders*. Estas decisões vão desde controlo de custos, decisão de embarcar num novo projecto, mudança de estratégia de gestão, entre outros, pelo que, apesar da revelação voluntária de informação poder levar a prever bons resultados, esta não tem capacidade de prestar garantias em relação ao futuro.

Esta problemática está presente nas mais diferentes áreas, sendo que é bastante perceptível na microeconomia. Segundo Brealey et al. (1977), os donos/gestores das empresas têm acesso a um vasto leque de informação privilegiada sobre a entidade sendo exemplo o conhecimento que detêm sobre as operações da empresa, o seu potencial económico e a estratégia de negócio. Contrariamente à posição confortável dos *chairman* das empresas, usualmente, os *stakeholders* têm acesso a relativamente pouca informação.

Na óptica de Cohen & Dean (2005) existem inúmeros factores que levam a esta assimetria de informação, podendo-se salientar três principais. Em primeiro lugar, a maioria das empresas, de acordo com o mercado em que actuam, seleccionam, internamente, modelos de liderança, tecnologia e produção, culturais e de estratégia, levando à necessidade de um profundo grau de conhecimento sobre o sector de actividade para que se consiga ter a capacidade de desvendar e compreender a complexidade do mesmo, o que complica o processo de análise da informação transmitida. Em segundo lugar, existe a possibilidade de a organização passar por um processo de selecção toda a informação que transmite para o exterior, pelo que só serão apresentados os dados que acrescentam valor à empresa, dando uma imagem distorcida da mesma. Por fim, apesar de existir a obrigação legal de apresentar informação financeira que caracteriza a empresa, por exemplo nos relatórios de gestão anuais ou IES, existe a possibilidade de a empresa contornar estes processos, através da apresentação apenas da informação obrigatória e não divulgando dados que podem ser relevantes para a caracterização da entidade, mas que detêm valores menos positivos e que são preponderantes para o desempenho futuro.

Assim, uma vez que os *stakeholders* são agentes racionais e têm consciência que detêm menos informação do que a outra parte do acordo, as empresas têm interesse em reverter esta imagem através da divulgação voluntária da sua informação financeira, tentando assim destacar-se das concorrentes e conseguir atrair novos investimentos e clientes. No entanto, apesar de deterem interesse em revelar um valor considerável de

informação, esta pode ser manuseada com especial cuidado para garantir uma boa imagem da organização através, por exemplo, da técnica de *earnings management*.

4.2.1) *Earnings management*

O valor da empresa está intrinsecamente associado ao valor dos seus ganhos futuros. Deste modo, um aumento do valor da empresa está dependente do aumento dos ganhos futuros previstos e vice-versa. Por conseguinte, deve existir um especial cuidado por parte da entidade na forma como a informação financeira é divulgada, surgindo assim o conceito de *earnings management*.

Segundo Healy e Wahlen (1999)

“*Earnings management* ocorrem quando os gestores usam o seu juízo num relatório financeiro, manipulando a estrutura das informações financeiras, com o objectivo de confundir alguns *stakeholders* sobre a performance económica da empresa ou para conseguirem influenciar investimentos que dependam dos números apresentados no relatório.”⁷

Segundo a literatura, *earnings management* podem ser divididos em três subgrupos: “contabilidade fraudulenta, gestão de acréscimos e gestão de resultados”⁸ (Gunny 2005).

A barreira entre estes três conceitos apresenta-se muito ténue, pelo que se inclui no primeiro subgrupo as demonstrações de resultados que são apresentadas de forma manipulada com clara intenção de enganar os *stakeholders* (Kedia & Philippon 2006). A gestão de acréscimos consiste em tentar “mascarar” a *performance* económica da empresa, mas sem infringir a Lei, através do relato e explicação de dados relativos à *performance* da empresa, como despesas, ganhos, perdas, variações de fluxos de caixa, em vez de apenas listar os valores, que de outro modo poderiam levar a avaliações menos positivas para a entidade (Dechow & Skinner 2000). Por fim, define-se como gestão de resultados quando os gestores escondem ou desvalorizam informação que poderia depreciar a imagem da empresa e enaltecem resultados, que embora menos relevantes, são claramente mais positivos e, portanto, dão uma impressão mais atractiva da situação actual da empresa (Gunny 2005).

⁷ “*Earnings management occurs when managers use judgment in financial reporting and in structuring transactions to alter financial reports to either mislead some stakeholders about the underlying economic performance of the company or to influence contractual outcomes that depend on report accounting numbers.*”

⁸ “*fraudulent accounting, accruals management and real earnings management*”

Na tradução do conceito *earnings management* para português, este pode adoptar a expressão “gestão de resultados” ou “manipulação de resultados”. Considerando que os conceitos de “contabilidade fraudulenta” e “gestão de acréscimos”, já apresentados, se enquadram na manipulação de resultados, o nosso estudo irá apenas incidir na “gestão de resultados”, pelo que, a partir deste ponto, a expressão *earnings management* assume apenas a tradução de “gestão de resultados”.

Segundo Beneish (2001) a gestão de resultados pode ser interpretada sob duas perspectivas diferentes. A primeira, corresponde a uma óptica mais negativa, de acordo com a mesma, os gestores decidem usar este tipo de manipulação com intenção oportunista com o intuito de enganar os *stakeholders*. Por outro lado, o autor reconhece que as empresas podem usar esta ferramenta com uma perspectiva informativa, ou seja, têm a intenção de revelar informação privada sobre os futuros *cash flows* esperados para a entidade, aumentando o leque de conhecimento disponível sobre a organização.

Seguindo a primeira óptica de Beneish (2001), também Leuz et al. (2003) defendem que a prática de gestão de resultados é frequentemente utilizada para adulterar as demonstrações financeiras ao dispor dos *stakeholders* numa tentativa de que os mesmos não tomem consciência dos ganhos privados por parte dos gestores e accionistas maioritários, num esforço de transparecer boa imagem para o exterior. Deste modo, depreende-se que através do uso desta técnica, quem manipula a informação financeira está sempre em vantagem em relação a quem a recebe, pois pode induzir quem está fora da organização a uma avaliação que não corresponde à realidade da empresa, pelo que ocorre, claramente, um caso de assimetria de informação.

No entanto, como já foi referido por Beneish (2001), esta técnica pode ser utilizada no sentido oposto ao descrito no parágrafo anterior, porque através deste poder de manipulação da informação que poderá ser revelada voluntariamente, as empresas têm a possibilidade de apresentar a sua informação privada, que de outro modo não estaria disponível, criando-se assim um mecanismo de redução da assimetria de informação entre “internos” e “externos”, adicionando valor ao relato financeiro. Isto poderá acontecer, por exemplo quando uma empresa está a passar por dificuldades no curto prazo, mas tem perspectivas reais de crescimento e decide utilizar esta técnica para que os *stakeholders* não criem expectativas erradas sobre o seu futuro desempenho (Schipper 1989).

4.3) Teorias sobre a divulgação de informação

Existem diversas razões que levam as empresas a divulgar informação sobre o seu estado patrimonial e, embora alguns destes motivos sejam de ordem legal, é importante entender as razões que levam as entidades a fazer esta divulgação fora dos limites obrigatórios da regulamentação. Existem autores que tentam justificar as razões apoiando-se em teorias de natureza económica e outros invocando teorias sociais e/ ou políticas. No entanto, nenhuma destas teorias consegue justificar de modo independente os objectivos, que as entidades pretendem atingir através da divulgação de informação, pelo que, é recomendável uma articulação das justificações, que serão apresentadas de seguida.

4.3.1) Teoria da Sinalização

Com o intuito de compreender e justificar como é que os *decision-makers*⁹, num cenário de assimetria de informação, analisam e respondem à diferente informação que lhes chega, foi criada a teoria da sinalização (Spence 1973).

Esta teoria assenta na crença de que as empresas têm informação perfeita sobre a sua situação, ao passo que os agentes externos se encontram perante um cenário de informação imperfeita (Myers & Majluf 1983). Como se depreende, esta situação poderá levar a um caso de selecção adversa ou de risco moral, isto porque os *stakeholders* podem fazer uma avaliação menos correcta sobre a empresa e esse facto impedirá que se concretize um acordo entre as duas partes. Desta forma, as entidades tentam reduzir o risco de selecção adversa enviando informações chave para o mercado, para que se crie diferenciação entre a empresa e as suas concorrentes. A estas informações dá-se o nome de “sinal”. Segundo Spence (1974) o envio de um sinal acontece quando uma empresa, através de uma actividade planeada ou não, divulga informação que irá alterar a percepção que os agentes têm sobre a entidade.

Spence (1973) destacou ainda, que a sinalização apenas tem a capacidade de cumprir o seu propósito principal, de fazer sobressair a entidade em comparação às concorrentes, se o emissor de informação apresentar características verdadeiramente diferenciadas e que promovam o seu valor. Numa tentativa de se diferenciarem das concorrentes, e ganharem vantagem competitiva, as empresas que melhor se posicionam no mercado e que revelam

⁹ administradores

uma maior margem de lucro, são aquelas que têm tendência a divulgar uma maior quantidade de informação financeira (Bini et al. 2010).

A revelação voluntária de informação surge, assim, como um meio eficaz de sinalizar as qualidades mais atractivas da entidade, sendo que, a veracidade do sinal emitido é garantido pela existência de auditorias à informação divulgada voluntariamente, juntamente com as secções das demonstrações financeiras.

4.3.2) Teoria Positiva da Contabilidade

A Teoria Positiva da Contabilidade tem como principal objectivo compreender e prever quais as variáveis mais comuns que influenciam as actividades contabilísticas, desde o reconhecimento, passando pelo tratamento e finalizando na divulgação. Esta teoria tem como pilar a hipótese de que os agentes económicos, uma vez que são agentes racionais, decidem de acordo com as suas motivações pessoais, tendo como intuito a maximização da sua utilidade (Beattie et al. 1994).

Segundo Sunder (1997) *apud* (Aquino 2007) uma empresa corresponde a um conjunto de contratos, pelo que a contabilidade influencia directamente o valor da organização, pois a informação transmitida pela mesma para o exterior irá ter um sério impacto na obtenção, monitorização e manutenção destes acordos.

Como já foi referido anteriormente, a Teoria Positiva da Contabilidade estuda as variáveis que têm impacto na escolha de métodos de divulgação contabilísticos dos agentes económicos. De acordo com Watts & Zimmerman (1990) estas variáveis estão relacionadas com políticas de bónus, necessidade de contracção de empréstimos e mediação de processos políticos que possam afectar a empresa. Neste sentido, a literatura inicial defende a existência de três motivos chave que detêm poder sobre o procedimento dos indivíduos, sendo eles: (a) hipótese do plano de incentivo, (b) hipótese do grau de endividamento, e (c) hipótese dos custos políticos¹⁰ (Watts & Zimmerman 1990).

Relativamente à primeira hipótese, relacionada com o plano de incentivo, esta indica-nos que quem trabalha a informação financeira da organização poderá ter planos de remuneração associados a dados contabilísticos e que, nesse caso, existe o estímulo para precipitar os resultados previstos para os períodos seguintes. A hipótese do grau de endividamento sugere que quanto mais elevado for o nível de endividamento de uma

¹⁰ (a) compensation contracts, (b) agency cost of debt, (c) lobbying costs in the political process

organização, maior é a probabilidade de os directores escolherem processos que transfiram dados de períodos futuros para o período actual. Olhando para o segundo motivo apresentado, de acordo com a literatura, existe também a crença de que os administradores têm incentivos em antecipar resultados financeiros, quando se encontram na ameaça de não conseguirem cumprir obrigações de dívida, associadas a contratos pré-estabelecidos para o período actual (Watts & Zimmerman 1990). Por fim, a motivação associada a custos políticos, considera que existe um certo grau de ligação entre a intervenção do Estado e os números contabilísticos apresentados pela organização. Na opinião de Holthausen e Leftwich (1983) esta interligação será maior, quanto maior for o nível de visibilidade da empresa. Assim, quanto maior for o grau de reconhecimento da organização, mais facilmente será alvo de regulação, como por exemplo, através do aumento de tributação. Deste modo, a empresa tem incentivos para adoptar políticas contabilísticas que evitem este resultado.

Esta teoria defende que a informação financeira divulgada, e a forma como é dada a conhecer, resulta de incentivos individuais dos agentes económicos. Neste sentido, os valores voluntariamente divulgados sofrem influência de duas formas de incentivos que são colocados aos administradores. A primeira motivação corresponde à existência de assimetria de informação e de custos de agência entre *stakeholders* internos e externos. Neste caso, o agente económico divulga a informação de modo voluntário, com o intuito de diminuir esta assimetria e assim conseguir aumentar a credibilidade da organização junto de *stakeholders* externos (clientes, investidores, fornecedores, etc.) (Botosan 1997). Para finalizar, o segundo incentivo está relacionado com a presença de custos políticos associados à actuação da organização¹¹.

4.3.3) Enquadramento Custo - Benefício

Outra das explicações das motivações das empresas na tomada de decisão de revelação voluntária da informação é sugerida por García-meca et al. (2005) e denomina-se de Enquadramento Custo - Benefício. Este autor defende que as entidades têm incentivo

¹¹ Quando se deparam com custos políticos significativos, os administradores da empresa são impulsionados a revelar informação que faça sobressair os aspectos sociais da mesma, com o intuito de desviar a atenção dos dados financeiros e deste modo tentar evitar que o Estado tome decisões desfavoráveis à rentabilidade da entidade, como por exemplo, através do aumento de tributação.

para revelar informação de forma voluntária, quando os benefícios desta divulgação superam os custos da mesma.

Acompanhando a linha de estudo analisada até aqui, depreende-se que são vários os benefícios associados à divulgação de informação, sendo que estes resultam primordialmente da diminuição de assimetria de informação entre os demais *stakeholders*. Segundo Botosan (1997), no caso de empresas que não são alvo de análise regular por analistas financeiros, um dos meios para obter uma diminuição do custo do capital próprio, surgem através da divulgação voluntária de informação. A teoria económica também defende que quanto maior for a qualidade da informação disponibilizada ao exterior, menor será o custo de endividamento, pois os credores ao estarem melhor informados sobre a situação da empresa, podem avaliar as suas expectativas passadas sobre a entidade e formular juízos mais correctos sobre o futuro da organização, o que irá diminuir o risco de selecção adversa (Sengupta 1998).

No entanto, a divulgação voluntária da informação tanto acarreta benefícios como custos, pelo que empresas devem balançar os dois pesos e decidirem qual a opção mais vantajosa no seu caso em particular. Relativamente aos custos, existem valores associados à preparação desta informação, e que poderiam ser evitados caso a empresa decidisse não fazer revelação voluntária. Por outro lado, a revelação de informação tem como custo associado de modo indirecto, a falta de credibilidade da mesma. Pois como se analisou na sub-secção sobre *earnings management*, o conflito de interesses entre *stakeholders* internos e externos leva estes últimos a desconfiar da veracidade dos dados apresentados (Beneish 2001).

Apesar de tanto os custos associados à escolha, preparação e divulgação da informação serem de difícil mensuração, assim como os benefícios que a empresa pode colher desta actividade, a organização deve fazer uma avaliação regular para decifrar se os benefícios trazidos compensam os custos imputados à actividade.

4.3.4) Teoria da Legitimidade

Actualmente, as empresas preocupam-se mais do que nunca com a qualidade e diversidade de informação que transmitem para o exterior apoiando-se em diversas motivações, desde a atracção de clientes, investidores, fornecedores ou legitimação de acções sociais e ambientais.

A Teoria da Legitimidade considera que existe um “contracto social” entre a empresa e a sociedade (Shocker & Sethi 1973). Neste seguimento, se a organização não comprovar o cumprimento das suas obrigações perante a sociedade, irá colocar em causa a sua legitimidade organizacional e acabará por adquirir reputação menos positiva, passando a ter vários desafios no seu desenvolvimento (Kuruppu & Milne 2011). Esta teoria vem, portanto, explicar as razões que sustentam a revelação de informação ambiental e social por parte das empresas (Anbumozhi et al. 2011).

Esta linha de pensamento leva as organizações a consciencializarem-se que, durante o decorrer da sua actividade, é necessário ter em conta os direitos da comunidade em geral e não apenas ter como meta atingir os objectivos dos accionistas da organização (Prabhu 1998) e (Neu et al. 1998) *apud* (Anbumozhi et al. 2011). No entanto, para além da execução de acções socialmente desejáveis, a organização deve revelar informação sobre as mesmas, com o intuito de demonstrar que é socialmente responsável e que o modo como actua se encontra de acordo com os valores que lhe são imputados.

Segundo Jupe (2005), a tendência converge para que sejam as empresas de maior dimensão a revelar mais informação com intuito de comprovar a sua responsabilidade social, sendo os meios mais usuais para este feito, os relatórios ambientais ou relatórios de responsabilidade social. Ainda tendo como referência este autor, os estudos denotam que cada vez mais países indicam a existência desta preocupação crescente por parte das suas organizações.

4.3.5) Teoria dos Stakeholders

O cuidado e preocupação das organizações relativamente à ética dos seus comportamentos são actualmente transversais a todos os sectores, sendo que, acontece essencialmente nas empresas de maior dimensão. À semelhança das motivações defendidas pela Teoria da Legitimidade, também a Teoria dos *Stakeholders* sustenta a ideia de que a empresa deve actuar em proximidade com a sociedade. No entanto, a primeira foca-se num público geral e atenta a todas as partes que podem sofrer influência por parte da entidade desde trabalhadores, fornecedores, governo e cidadão comum em geral, ao passo que a segunda tem um olhar mais atento sobre o interesse dos *stakeholders*, internos e externos, da empresa.

Na actualidade, assistimos a uma crescente preocupação com o tratamento do lado ético das empresas, sendo que existem cada vez mais acções auto-reguladoras para o desenvolvimento de ferramentas. Como já se analisou anteriormente, os *stakeholders* assumem um papel preponderante para o desenvolvimento das organizações, pelo que os estudos sugerem que é essencial satisfazer as necessidades destes grupos, tendo em vista o sucesso da empresa (Freeman & McVea 2001).

Para Mitchell et al. (1997) *apud* (Reynolds et al. 2006) os *stakeholders* têm duas características básicas que devem ser consideradas: o poder que exercem sobre a empresa e direito à legitimidade. Em consequência da primeira característica, a empresa deve revelar informação para conseguir atrair e manter o interesse dos intervenientes na empresa, uma vez que existe um carácter de interdependência entre a organização e os *stakeholders*. Por outro lado, os *stakeholders* da empresa para além do direito legal, têm o direito moral, de serem informados sobre as actividades da empresa, uma vez que fazem parte da organização (Reynolds et al. 2006).

4.3.6) Perspectiva Baseada nos Recursos

As organizações podem obter superioridade competitiva através de vários meios, sendo um deles a existência de diferenças vantajosas no que toca aos recursos existentes e respectivas características. Neste sentido, os recursos possuídos por uma determinada entidade poderão servir-lhe de suporte para conseguir alcançar posicionamento estratégico no mercado, o que consiste numa forma de diferenciação das empresas concorrentes (Grant 1991).

Collis e Montgomery (2008) afirmam que as empresas são compostas por diferentes conjuntos de recursos, que podem tomar a forma de activos tangíveis e/ou activos intangíveis. Também segundo a tese dos autores, estes recursos dão oportunidade à entidade de se posicionar num lugar de destaque, pois permite-lhe executar a sua actividade de modo mais eficiente, o que irá representar custos mais baixos, relativamente às empresas concorrentes.

Assimilando a relevância e vantagem que os recursos poderão representar para a entidade, depreende-se que as empresas são encorajadas a relatar informação voluntariamente sobre estes números internos, pois este tipo de relato terá impacto na estratégia de diferenciação das empresas concorrentes.

4.4) Gestão estratégica de revelação de informação

A principal fonte de relato financeiro corresponde ao Relatório Anual de Contas, que é composto por uma parte de informação obrigatória e outra de carácter voluntário e, como o nome indica, a sua divulgação é de carácter anual. No entanto, os estudos indicam que as empresas de capital aberto demonstram uma tendência de comunicar com o mercado de forma mais frequente (Harkins & Arndt 2012).

Até este ponto temos estado a estudar as motivações que levam as empresas a divulgar voluntariamente informações sobre as mesmas. Existem vários estudos que tentam explicar o quando e o porquê de as organizações recorrerem a este método, no entanto, pouco se analisou, até ao momento, sobre a dimensão de gestão estratégica deste processo, que assenta como ponto fulcral na compreensão das táticas de divulgação.

4.4.1) Impacto da estrutura da empresa na divulgação de resultados

Segundo Westphal e Zajac (2010), os estudos já efectuados indicam a existência de uma interligação entre a estrutura da administração da empresa e a tomada de decisão da empresa no que toca a revelação estratégica voluntária de informação. De acordo com a Teoria da Agência, quanto maior for o rácio de agentes externos, relativamente aos internos, que façam parte da administração, maior será o grau de monitorização desta em relação às actividades de gestão da empresa. Isto leva a que, apesar de por vezes não ser a melhor estratégia para a empresa, a administração influencie os gestores da organização a divulgar informação que estrategicamente irá beneficiar os donos da entidade (Harkins & Arndt 2012).

Seguindo esta linha de raciocínio, Eng e Mak (2003) defendem que a estrutura accionista da empresa determina o nível de monitorização que esta vai aplicar sobre a gestão da empresa e, consequentemente, o seu nível de revelação voluntária de informação. Estes autores defendem que a estrutura accionista de uma empresa é definida pela proporção que acções que é detida pelos gestores da empresa e/ou pelos accionistas externos. Quando a proporção de acções detida pelo CEO da empresa e pelos membros do quadro de administração é soberana, denomina-se de “propriedade de gestão”¹². Contrariamente, quando a maior parte das acções é detida por um determinado número de

¹² *Managerial ownership*

accionistas externos dá-se o nome de “proprietários em bloco”¹³. Assim, é expectável que a divulgação voluntária de informação esteja negativamente associada entre a propriedade de gestão e os proprietários em bloco, ou seja, quanto maior for a percentagem de gestores que detêm acções, menor será a necessidade de divulgar dados para o exterior. Contrariamente a este cenário, quando a maior parte das acções são detidas por agentes externos à gestão da empresa, existe a necessidade de aumentar a frequência da informação divulgada, no entanto os estudos indicam que diminui a sua qualidade.

No caminho antagónico a esta linha de raciocínio, segundo a literatura, é expectável que seja a estrutura de remunerações do CEO da empresa o principal motor das suas decisões, isto, em detrimento das características dos elementos que compõem a administração, enunciada no parágrafo anterior. Uma das formas de prever como o CEO irá hierarquizar os seus objectivos, consegue-se através do conhecimento e análise da sua estrutura de compensações. Esta estrutura pode adoptar, essencialmente, duas variáveis explicativas: *performance* financeira ou *performance* baseada no mercado (Harkins & Arndt 2012). Torna-se, assim, preponderante analisar qual o impacto da divulgação voluntária da informação, nos resultados destes dois objectivos, uma vez que Harkins & Arndt (2013) defendem que a revelação de informação está dependente de “antecedentes e consequentes”.

Neste sentido, se esta estrutura tiver uma componente baseada na equidade, ou seja, que varia de acordo com a *performance* que a empresa regista no mercado, a probabilidade de o CEO colocar mais ênfase nesta *performance* é superior à de fazer o contrário, isto com o intuito obter um melhor prémio de remuneração (Murphy & Jensen 1990). Contrariamente, caso o CEO esteja perante um plano de compensações baseado na *performance* financeira, o mesmo irá ter tendência para dar prioridade aos resultados financeiros em detrimento dos de mercado.

Finalizando, caso não exista qualquer tipo de monitorização das actividades da empresa ou algum tipo de pressão por parte dos accionistas, a entidade não apresenta grande interesse em divulgar informação, à excepção daquela que apresenta resultados especialmente positivos (Milgrom 1981). Este facto poderá ser explicado graças aos custos associados à preparação e divulgação de informação e à existência de vontade por parte dos administradores de manter um determinado nível de assimetria de informação para

¹³ *Block-holder ownership*

com os *stakeholders* externos com o intuito de que estes só tenham conhecimento da informação que acrescenta valor à empresa (Grossman 1981).

4.4.2) Momento estratégico de divulgação de informação

As empresas dispõem de diversos meios para revelar informação sobre o seu estado actual, podendo este procedimento estar ao abrigo do que é legalmente obrigatório ou, pelo contrário, ser feito de modo voluntário.

São as empresas cotadas em Bolsa aquelas que revelam mais frequentemente informações sobre o seu desempenho, sendo que fazem uso de momentos estratégicos para o fazer.

Gennotte e Trueman (1996) *apud* Truong (2010) defendem que a variação dos preços das acções das empresas, em resposta à revelação de informação destas, está dependente de quando estes dados são divulgados para o mercado. De acordo com este modelo, existem dois comportamentos característicos por parte das organizações. Primeiro, a reacção dos mercados a informações que são lançadas pós a hora de fecho dos mercados é reduzida. Segundo, os gestores e /ou economistas das entidades têm preferência por divulgar os resultados menos positivos da empresa após o fecho de mercado, isto para evitar reacções negativas no momento.

No trabalho de Chambers e Penman (1984) os autores argumentam que a hora em que ocorre a divulgação da informação, está dependente na natureza da mesma. Ou seja, resultados positivos têm tendência a ser divulgados numa hora cedo do dia, ao passo que resultados menos positivos são, usualmente, divulgados ao final do dia.

Uma vez que os mercados estão fechados desde o final da tarde de Sexta-feira até Segunda-feira de manhã, os investidores, usualmente, não trabalham durante o fim-de-semana. Dado que durante este período da semana os investidores estão menos atentos às movimentações das empresas, de imediato, a Sexta-feira, ao final do dia, passa a ser o dia predilecto das empresas para divulgarem informação que não favorece a imagem da entidade (DellaVigna & Pollet 2005).

Ao finalizar o seu estudo, Truong (2010) chegou à conclusão que a divulgação de resultados menos positivos, fora do horário de funcionamento dos mercados, se tem tornado cada vez mais comum nos últimos anos. No entanto, contrariamente à ideia dos vários estudos que justificam o uso desta técnica com o intuito de a empresa passar

estrategicamente despercebida juntos dos accionistas, a sua análise empírica revela que o facto de os resultados serem divulgados neste período de tempo, não tem o impacto esperado no processo de ajustamento de preços.

4.4.3) Estratégia de divulgação

São várias as estratégias que as empresas têm à sua disposição, para procederem à divulgação de informação. Por um lado, existem entidades que decidem publicar periodicamente, e voluntariamente, informação muito detalhada, com o intuito de informar os *stakeholders* externos da organização e, assim, evitar surpresas. Num outro extremo, encontram-se empresas que preferem resguardar os seus dados, mantendo-se muito renitentes em revelar informação (Mazumdar et al. 2000).

Para além de todas as vantagens associadas à divulgação voluntária de informação financeira por parte das empresas, a sua revelação completa não tem sido adoptada na generalidade das organizações, devido aos custos elevados que esta acarreta.

O estudo levado a cabo por Kothari (2000) indica a existência de custos directos, custos de propriedade e custos de litígio. O autor defende a existência de custos directos, naturalmente associados à selecção, tratamento e divulgação da informação. No caso dos custos de propriedade, dada a natureza da informação revelada, esta pode acabar por colocar em causa a competitividade da entidade. Relativamente aos custos de litígio, a revelação de informação sobre projectos futuros que a empresa pretende seguir, mas que têm carácter incerto, caso não se venham a verificar mais tarde, poderá levar os accionistas, ou qualquer outro tipo de *stakeholders*, a instaurar processos legais contra a organização por verem as suas expectativas defraudadas.

Existem duas teorias principais, habilitadas a explicar as estratégias de divulgação de informação das empresas (Bertrand 2000). A primeira indica que a estratégia adoptada pela a empresa está directamente relacionada com as relações de poder e influência presentes entre a organização e toda a sua envolvente económica. A segunda teoria explica, tal como foi referido anteriormente, que o grau de divulgação de informação e a forma como esta é feita depende de características estruturais e organizacionais da entidade.

Este autor defende também que um dos métodos para caracterizar as estratégias de divulgação consiste na avaliação do grau transparência da mesma. O processo de recolha e selecção de informação, o tratamento aplicado aos dados, a escolha do meio de

comunicação e a oportunidade da mesma, tem como consequência o grau de transparência do relato. Bertrand (2000) enuncia dois critérios de transparência: a precisão e a pertinência.

Primeiramente, a precisão transmite à informação um carácter de fiabilidade à realidade da empresa, o que se revela um acréscimo à utilidade da informação, através da conquista da confiança dos utentes. A pertinência, torna os dados apresentados adequados às necessidades dos utilizadores, dando a possibilidade de estes avaliarem as medidas tomadas no passado pela empresa e consequentemente permitindo-lhes fazer previsões sobre o futuro da organização.

Este autor conclui que a probabilidade de uma organização produzir e divulgar voluntariamente informação transparente será tanto maior quando os resultados obrigatórios apresentados são desfavoráveis à empresa, assim esta auxilia-se de divulgações voluntárias para tranquilizar os utentes e justificar os dados menos positivos, quando a liquidez dos títulos é muito elevada, pois garante a criação de um elo de confiança entre a empresa e os *stakeholders*, e, por fim, quando a organização detecta um cenário de grande assimetria de informação e, por isso, pretende inverter a situação numa ânsia de sinalizar as suas qualidades.

4.5) Relação entre características da entidade e a decisão de divulgação

Existem várias características associadas à empresa que podem influenciar a decisão de divulgação voluntária de informação por parte das mesmas. Nesta subsecção iremos referir as variáveis que considerámos mais problemáticas e que correspondem à dimensão que a empresa apresenta, nível de rendibilidade da entidade e sector de actividade no qual está inserido.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2010, o tecido empresarial português era essencialmente composto por micro, pequenas e médias empresas com um número médio de dois a três funcionários por entidade. Estas empresas representam cerca de 99,9% do tecido empresarial português. Segundo Ettredge et al. (2010) as empresas que se enquadrem nesta descrição têm menos incentivos a divulgar voluntariamente informação, pois a recolha, tratamento e revelação da mesma representam custos que este tipo de organizações não pretendem incorrer.

Contrariamente às empresas enunciadas, as grandes organizações têm tendência a revelar um maior leque de informação de forma voluntária. Esta acção ocorre pelos motivos descritos na Teoria da Legitimidade, pois estas entidades atraem, inevitavelmente, mais atenções pelo que ficam mais vulneráveis aos custos políticos (Holthausen & Leftwich 1983).

Na opinião de Miller (1978) são as grandes empresas que melhor conseguem aproveitar as economias de escala e como já se analisou, o tratamento de informação tem custos associados. Desta forma, deduz-se que as entidade de maior dimensão têm naturalmente mais incentivos para revelar informação, pois os custos unitários serão mais baixos do que no caso das pequenas e médias empresas, o que suporta a opinião de Holthausen e Leftwich (1983).

A rendibilidade é outro dos factores que influencia a decisão dos administradores na decisão de revelação de informação. Segundo a Teoria da Sinalização, as empresas que obtêm um melhor desempenho neste campo geralmente querem sinalizar a situação como forma de diferenciação dos concorrentes.

De acordo com Fernandes et al. (2013) “a rendibilidade consiste na capacidade das empresas para gerarem lucros, ou seja, na sua aptidão para obterem rendimentos superiores aos gastos”. Assim as empresas que apresentem rendibilidades muito positivas têm todo o interesse em transmitir essa informação para se conseguirem diferenciar dos competidores. No entanto, esta técnica pode também ser utilizada quando ocorre o contrário, ou seja, quando uma empresa tem resultados menos positivos num determinado período, mas pretende tranquilizar o mercado e dar provas de que existe perspectiva de crescimento futuro.

Por último na nossa análise surge o sector de actividade. Este factor pode influenciar substancialmente o grau de informação que as empresas decidem, isto porque as entidades têm que estar atentas às actividades dos concorrentes. Se uma determinada organização observar que as empresas à sua volta divulgam muita informação, tem que agir da mesma forma para não perder a atenção dos *stakeholders* externos.

Os autores Watts e Zimmerman (1990) defendem que de acordo com o sector de actividade em que estão inseridas as empresas aplicam determinados métodos de divulgação. Acrescentam ainda, que as entidades da sector financeiro têm uma maior tendência para revelar dados sobre a sua evolução financeira do que as organizações de

outros sectores. Também Lemos et al. (2009) sustentam esta linha de pensamento e embora o seu estudo tenha avaliado apenas a diferenciação entre sector financeiro e não financeiro, os resultados apontam igualmente para uma maior disponibilidade para fornecer dados por parte das empresas do sector financeiro.

São, portanto, várias as variáveis externas e internas, assim como as motivações estratégicas, que influenciam as empresas no seu método de divulgação.

5) Estudo de Caso: Critical Software

Esta secção tem como principal objectivo efectuar um estudo de caso da entidade de acolhimento do estágio curricular, com o intuito de compreender qual a estratégia e motivação da empresa Critical Software S.A., ao revelar informação voluntariamente, tendo como pilar de referência a literatura analisada sobre o tema em análise.

Este ponto do relatório está dividido em quatro subsecções com o intuito de descrever a metodologia utilizada para a análise, considerando especificamente a natureza do estudo, a caracterização dos indivíduos participantes, a apresentação do meio utilizado para o efeito e respectiva recolha de dados e por fim, a análise da informação recolhida.

5.1) Natureza do estudo

O processo de estudo de caso é especialmente indicado quando existe o propósito de realizar um estudo num período temporal relativamente curto. Para a execução deste método, à semelhança de qualquer outra investigação, os dados são recolhidos de forma sistemática, pelo que é necessário existir uma base teórica e um plano de objectivo de estudo previamente traçado, no qual, as variáveis mantenham uma relação entre si (Bell & Pais 1993).

Independentemente da natureza do estudo em causa, uma das características basilares para qualquer investigação é a escolha metodológica da investigação. Galego e Gomes (2005) consideram que o enquadramento teórico, metodologia e a própria aptidão de quem investiga compõem a tríade fulcral para a sustentação de qualquer investigação e estudo científico.

A essência do método a utilizar neste estudo de caso, fundamentou-se na técnica de entrevista semi-estruturada, pois corresponde a uma ferramenta que permite ao utilizador recolher dados de carácter quantitativo e qualitativo. Com o uso deste instrumento pretende-se conseguir responder às questões em estudo e simultaneamente compreender o porquê dessas respostas.

Reis (2010) afirma que o inquérito por entrevista é uma ferramenta privilegiada para a obtenção de informação num estudo científico. Nas palavras deste autor, a entrevista

semi-estruturada, que é composta por um determinado número de perguntas sustentadas na análise bibliográfica do estudo, com respostas abertas e fechadas, tem como vantagem a optimização do tempo disponível permitindo após a recolha de informação um tratamento sistemático de dados.

Neste sentido, através da entrevista semi-estruturada, o propósito prende-se em realizar um determinado número de questões que foram escritas sob a orientação dos conhecimentos adquiridos ao longo da análise da revisão bibliográfica, com o objectivo de recolher dados para a formulação de uma análise crítica (Caregnato 2007).

5.2) Caracterização dos participantes

Com a aplicação da entrevista o principal objectivo consistiu em descortinar qual a estratégia de divulgação voluntária de informação da Critical Software S.A., pelo que a selecção dos entrevistados obedeceu ao seguinte critério:

- i) A pessoa lidera um departamento da empresa que trata informação e/ou a transmite para o exterior;

Para a selecção destes intervenientes foi tido em conta que são os mesmo que tomam a decisão no que toca aos métodos de como a informação é seleccionada, tratada e divulgada. Por este motivo, decidiu-se entrevistar apenas os administradores dos departamentos e não os executantes, uma vez que estes últimos apenas praticam directivas estabelecidas por quem dirige.

A escolha de departamentos recaiu sobre:

- i) Departamento Financeiro;
- ii) Departamento de Marketing;
- iii) Departamento de Contabilidade;
- iv) Departamento de Vendas.

No primeiro e terceiro caso, porque a divisão em questão lida directamente com informação financeira e tem como tarefa tratar os dados da empresa, que posteriormente serão divulgados pelas mais diversas vias. Sentiu-se também a necessidade de questionar os administradores dos departamentos dois e quatro porque são estes que têm a função de divulgar a informação e trabalham directamente com *stakeholders* externos, portanto estão mais atentos às necessidades dos mesmos e conseguem, deste modo, ajudar a empresa na sua adaptação às necessidades mais recentes do mercado.

5.3) A estrutura da entrevista e respectiva recolha de dados

O modelo de entrevista adoptado, como já foi referido na subsecção anterior, consiste na entrevista semi-estruturada, com secção de resposta fechada e outras de resposta aberta, de acordo com o Anexo B.

A entrevista está dividida em quatro grupos. A primeira secção, de resposta mista, tem como objectivo caracterizar o entrevistado. O segundo ponto, de resposta fechada, tem como finalidade caracterizar a carteira de clientes da entidade. No terceiro ponto, de resposta aberta, o propósito passa por compreender quais as motivações da empresa ao revelar voluntariamente informação. Por último, o quarto ponto, de resposta mista, pretende compreender qual o impacto que a informação divulgada tem junto dos clientes, através do *feedback* que a Critical Software S.A. consegue obter.

As entrevistas com os principais intervenientes do processo ocorreram entre o dia 30 de Dezembro de 2013 e o dia 16 de Janeiro de 2014, na entidade de acolhimento. Estas possuíram uma duração média de 30 minutos, e os dados recolhidos foram guardados por escrito para posterior tratamento. Na secção de anexos (B) podem-se encontrar as respostas dos inquiridos às respectivas questões.

A secção c), denominada de “Estratégia de divulgação de informação da Critical Software S.A”, corresponde ao grupo principal desta entrevista. As perguntas pré definidas foram inspiradas na revisão bibliográfica efectuada, pelo que se torna pertinente destacar algumas questões e comentar o propósito das mesmas.

Após explicar o conceito de *earnings management* ao entrevistado colocou-se a pergunta número dois, desta mesma secção, “Qual o tipo de informação que o departamento divulga para o exterior?”, com o intuito de compreender se a entidade manipula a informação, no sentido de fazer uma selecção táctica de que dados e valores deve apresentar, com o intuito estratégico.

Através da pergunta número seis, mais especificamente a questão 6.2, “Essas acções, por norma, surtem o resultado esperado? Ou seja, os benefícios compensam os custos envolvidos no processo?”, procurou-se testar a hipótese de Enquadramento Custo – Benefício e avaliar qual é a percepção da entidade sobre esta teoria.

Com a aplicação da pergunta número oito, “Quais são as motivações que levam a empresa a revelar informação sobre a mesma?”, o objectivo constou essencialmente na compreensão de que motivações levam a empresa a divulgar a informação, sem que a

pergunta induza para nenhuma teoria estudada, na ânsia de compreender os fundamentos sem qualquer tipo de enviesamento.

Para verificar as motivações descritas na Teoria Baseada nos Recursos fez-se a pergunta número onze, “Considera que a empresa detém vantagem na quantidade e qualidade de recursos, relativamente aos concorrentes, que lhe permitam trabalhar de modo mais eficaz e eficiente? Porquê? Que recursos são? Divulgam informação sobre isso?”.

A pergunta número doze, “A empresa rege-se por Missão e Valores próprios, que lhe conferem um determinado grau de pacto com a sociedade. Quais são as actividades realizadas neste âmbito? Estas são divulgadas para o exterior?”, surge no seguinte dos conhecimentos adquiridos no estudo da Teoria da Legitimidade e à semelhança das perguntas anteriores, pretende-se estudar se este modelo se aplica na entidade.

Para terminar as perguntas directamente relacionadas com a literatura, surge a pergunta treze, “Na empresa existem prémios, de remuneração, por exemplo, quando os resultados da actividade são substancialmente positivos? Se sim, quando apresentam resultados têm em mente a possibilidade de obter este bónus?”, direccionada a testar a Teoria Positiva da Contabilidade.

A finalizar a entrevista surge a secção d), “Percepção do impacto da informação divulgada pela Critical Software S.A., na tomada de decisão das empresas clientes”. Com este grupo de resposta fechada pretende-se descortinar qual o impacto que a divulgação de informação tem junto dos clientes, mas de modo indirecto, através do *feedback* que os actores da empresa recebem dos *stakeholders* externos. Este é um ponto fulcral da análise, pois é necessário haver uma boa avaliação das medidas que são tomadas, tendo em vista a melhoria de futuras abordagens.

5.4) Análise da informação recolhida

A Critical Software tem uma carteira de clientes muito diversificada, com elevado valor de mercado, sendo que o mercado de actuação dos seus clientes vai desde o Espaço, Aeronáutica, passando pelos Transportes e Serviços Financeira, totalizando um total de dez áreas distintas. Usualmente a CSW trabalha para médias e grande empresas, que detêm um volume de negócio anual situado entre os 10 milhões de euros e o 50 milhões, ou superior, respectivamente. Deste modo, os serviços prestados pela entidade têm em média um valor

contratual elevado, cerca de 300 mil euros, com a duração prevista de execução por projecto 6 meses e 1 ano.

O foco essencial da empresa no que toca a divulgação de informação acontece nos momentos impostos por lei, no entanto, existem algumas excepções.

Através das respostas obtidas nas entrevistas, descortinou-se que a CSW pratica divulgação voluntária de informação, especialmente, quando pretende captar novos clientes ou dar a conhecer aos actuais o seu estado patrimonial, com o intuito de, através da transparência, garantir uma relação de confiança e credibilidade junto de *stakeholders*.

Para tal, utiliza *templates* padrão com informação como: volume de negócios, rendibilidade da empresa, número de novas vendas, descrição da constituição da equipa de engenharia, etc. No entanto, quando a situação assim o exige, normalmente quando se pretendem captar novos clientes, que dada a natureza da relação são muito curiosos e querem garantir a credibilidade dos serviços que vão negociar, a CSW tem o cuidado de adaptar a apresentação de modo a apresentar mais e melhores dados. Este método tem vários custos associados, no entanto, os resultados obtidos, na óptica da entidade, compensam os gastos, pelo que o Enquadramento Custo - Benefício incita a que se realize esta prática.

São várias as motivações que a entidade de acolhimento apresentou para fazer uso desta ferramenta, destacando-se: o intuito de criar diferenciação de outros concorrentes; reduzir assimetria de informação com instituições bancárias para conseguir melhores condições de financiamento; candidatar-se a concursos para apoios e/ou fundos. Associadas a estas motivações, encontra-se a vontade de transmitir segurança e credibilidade nas relações com os *stakeholders*, isto porque, olhando especificamente para o caso dos clientes, cerca de 98% dos mesmos são empresas com maior dimensão do que a CSW (ex. EDP, Vodafone, CGD, NASA), e que valorizam muito a solidez numa relação comercial, pois os serviços que solicitam envolvem elevadas quantias monetárias.

Reflectindo sobre as ideias associadas à Teoria Baseada nos Recursos, a Critical Software considera que o principal recurso que a torna diferenciadora das concorrentes consiste na equipa de colaboradores de excelência que a empresa tem. A organização conta com uma equipa jovem e dinâmica, com grande vontade de enfrentar novos desafios. Esta vontade, conjugada com o conhecimento dos colaboradores *sénior*, permite à empresa praticar preços muito competitivos o que se figura um elemento bastante atractivo.

Olhando na perspectiva da Teoria da Legitimidade, a empresa pratica várias acções no âmbito social por isso destina todos os anos um conjunto de verbas para causas que lhes pareçam justas. Assim, anualmente fornecem algum tipo de apoio a núcleos de estudantes da área de interesse da actividade da empresa, apoiam acções do banco alimentar, patrocina orquestras, investem em investigação e desenvolvimento, patrocina bolsas de mérito, etc. Estas actividades são divulgadas pela equipa de marketing da organização, quando se considera que podem despertar o interesse dos clientes.

A empresa tem uma política de bónus de acordo com o desempenho, no entanto, os colaboradores da empresa não afirmam ter isso em mente no momento de revelação de informação. De acordo com os entrevistados, esta estratégia da empresa, influencia a motivação dos trabalhadores, o que naturalmente se traduz em melhores resultados. Assim, a Teoria Positiva da Contabilidade parece não ser evidente nas revelações da empresa.

Com o intuito de manterem uma relação de proximidade com o mercado e *stakeholders*, a empresa pratica contactos regulares com clientes, fornecedores, investidores, etc. Neste seguimento, quando denotam novas necessidades relativas à informação a divulgar estas são suprimidas no espaço médio de 6 meses a 1 ano, quando se tratam de procedimento internos, e num tempo médio de 1-2 anos, quando se tratam de estratégias globais da empresa.

A empresa faz uso de revelação voluntária da informação, mas de uma forma contida, apenas quando tem algum objectivo específico em mente, sendo que esta não é uma prática regular da estratégia da organização. No entanto, pela percepção que a entidade tem da visão dos *stakeholders* sobre os dados divulgados, esta revelação é efectuada num número suficiente de vezes, tem utilidade para os utentes e foi tida em conta no momento de escolha da empresa para a prestação de serviços.

Em conclusão, após a análise das motivações e estratégia de divulgação da entidade de acolhimento, revela-se necessário completar a análise com alguns comentários. A empresa apresenta-se ainda numa fase muito embrionária no processo de divulgação voluntária de informação, sendo esta feita, essencialmente, de forma reactiva, nos momentos é que se sente incitada a tal. No entanto, dadas as inúmeras características diferenciadoras da entidade, esta tem a possibilidade tomar um papel mais proactivo na revelação de informação, como por exemplo, a de foro social ou a que evidencia a qualidade dos recursos que possui.

6) Conclusões

Após o término do estágio e realização do presente relatório, surge a necessidade de fazer uma reflexão e análise crítica das actividades realizados no decorrer deste período.

Durante o meu percurso académico sempre senti a necessidade de complementar os conhecimentos teóricos apreendidos com algum tipo de experiência profissional, na ânsia de compreender como é que aquilo que me era transmitido na faculdade tinha aplicabilidade no mundo real. Nesse sentido, durante a licenciatura realizei dois estágios de Verão, um no Santander Totta e outro no escritório de consultoria *Next Consulting*, pelo que quando surgiu a oportunidade de efectuar em estágio curricular na etapa final do mestrado, não houve qualquer dúvida de que este seria o caminho mais natural a seguir. Assim, surgiu a oportunidade de integrar a equipa do departamento financeiro da CSW.

Em termos críticos, este estágio, durante os quatro meses de duração, colocou-me perante vários e distintos desafios, tanto a nível pessoal como profissional.

A nível pessoal porque consistiu na experiência mais longa, que tive até agora, de estar inserida num ambiente empresarial, com responsabilidades e objectivos a cumprir. Deste modo, esta oportunidade serviu para aprender e treinar aptidões como a organizar horários, a lidar com a pressão, a cumprir objectivos, ser autodidacta e ter espírito crítico.

No foro profissional, durante o decorrer do estágio aprendi a reconhecer e analisar relatórios de vendas, descobri como fazer o tratamento de dados de modo eficaz e eficiente no Excel, compreendi como funciona uma empresa de serviços na sua gestão de orçamentos mensal por projectos, sendo que participei em várias outras tarefas.

Para a concretização destes desafios foi fulcral a capacidade de raciocínio e fácil aprendizagem que adquiri, mesmo de modo inconsciente, durante o meu percurso académico. No entanto, o facto de ter frequentado algumas cadeiras facilitou a compreensão de conceitos e de metas que se pretendiam atingir. As cadeiras que me serviram de suporte nesta etapa foram, essencialmente, Gestão Financeira, Análise de Investimentos, Análise Financeira, Módulo Informático I e II, Economia da Informação e Contabilidade Financeira I e II.

Como ponto menos positivo considero o facto de, uma vez não ter ainda experiência profissional considerável, levou-me a sentir alguma falta de *background* e *skills* que me permitissem ter um papel mais activo e autónomo durante o estágio.

A entidade de acolhimento e toda a equipa Critical Software S.A., em especial a equipa do departamento financeiro, proporcionaram todas as condições que estavam ao seu alcance para que os objectivos do estágio fossem cumpridos e eu pudesse retirar o melhor partido desta experiência. Assim, como balanço final, considero que o estágio curricular foi uma experiência verdadeiramente enriquecedora.

Relativamente à secção de dissertação, após a concretização do presente trabalho de estudo conclui-se que a informação de uma empresa tem um valor irrevogável para a sua estratégia. Deste modo, esta deve ser tratada de forma cautelosa, com o intuito de a entidade conseguir maximizar o seu valor.

Existe um determinado grau de assimetria de informação entre a empresa e os *stakeholders* externos da mesma. Neste sentido, existem diversas teorias que explicam as motivações das organizações em inverter este cenário. Por exemplo, a Teoria da Sinalização defende que a empresa pretende enviar um sinal para o mercado com o intuito de fazer sobressair as suas qualidades e consequentemente conseguir distinguir-se das empresas concorrentes, a Teoria Positiva da Contabilidade considera que existem variáveis que incitam a empresa a revelar informação, sendo elas, existência de políticas de bónus, necessidade de contracção de empréstimos e tentativa de mediação de processos políticos e a Teoria da Legitimidade encara que a empresa tem responsabilidades sociais e que por isso deve promover actividades que impulsionem o bem-estar da sociedade.

São várias as estratégias associadas à divulgação voluntária de informação, podendo estas ser influenciadas pela estrutura organizacional da empresa e pelo conteúdo da informação que se pretende transmitir. Por exemplo, os estudos indicam que as revelações menos positivas ocorrem essencialmente Sexta-feira ao final do dia, numa tentativa de que estas tenham menos impacto junto dos investidores.

Ao aplicar os conhecimentos adquiridos durante a revisão da literatura à realidade da entidade de acolhimento do estágio curricular, conclui-se que a empresa apenas faz uso de revelação voluntária de informação em momentos considerados estratégicos para a empresa.

Bibliografia

Akerlof, G., 1970. The market for“ lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 84(3), pp.488–500.

Anbumozhi, V., Chotichanathawewong, Q. & Muruges, T., 2011. Information disclosure strategies for green industries. , ADBI Worki(305), pp.3–8.

Andrade, J.S., 1998. Definição de bem económico. In *Introdução à economia*. pp. 16–17.

Aquino, A., 2007. Resenha: “Theory of accounting and control.” *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 1, pp.138–142.

Auronen, L., 2003. *Asymmetric information: theory and applications*. Helsinki University of Technology.

Bates, B., 1990. Information as an economic good: A re-evaluation of theoretical approaches. *Mediation, Information, and Communication. Information and Behavior.*, 3, pp.379–394.

Beattie, V. et al., 1994. Extraordinary items and income smoothing: a positive accounting approach. *Journal of Business Finance & Accounting*.

Bell, J. & Pais, J., 1993. Abordagens à pesquisa educacional. In G. Valente, ed. *Como realizar um projecto de investigação*. Gradiva - Publicações, Lda, pp. 19–35.

Beneish, M., 2001. Earnings management: A perspective. *Managerial Finance*, (April), pp.1–16.

Bertrand, F., 2000. Les stratégies de communication financière des grandes sociétés françaises cotées: une étude empirique. *Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion*, pp.1–3.

Bini, L., Giunta, F. & Dainelli, F., 2010. Signalling Theory and Voluntary Disclosure to the Financial Market-Evidence from the Profitability Indicators Published in the Annual Report. *Available at SSRN 1930177*, pp.1–29.

Birchler, U. & Büttler, M., 2007. *Information Economics* 1^a ed., Oxon: Routledge.

Botosan, C., 1997. Disclosure level and the cost of equity capital. *The Accounting Review*, 72, pp.323–349.

Brealey, R., Leland, H. & Pyle, D., 1977. Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation. *The journal of Finance*, 32(2), pp.371–387.

Caregnato, S., 2007. Dados Verbais - Entrevista. In A. E. S.A., ed. *Introdução à pesquisa qualitativa*. pp. 141–194.

Chambers, A. & Penman, S., 1984. Timeliness of reporting and the stock price reaction to earnings announcements. *Journal of accounting research*, 22(1), pp.21–47.

Cohen, B.D. & Dean, T.J., 2005. Information asymmetry and investor valuation of IPOs: top management team legitimacy as a capital market signal. *Strategic Management Journal*, 26(7), pp.683–690.

Collis, D. & Montgomery, C., 2008. Competing on Resources. *Harvard business review*, (July-August), pp.140–150.

Dechow, P.M. & Skinner, D.J., 2000. Earnings Management: Reconciling the Views of Accounting Academics, Practitioners, and Regulators. *American Accounting Association*, 14(Junho), pp.235–250.

DellaVigna, S. & Pollet, J., 2005. Strategic release of information on Friday: evidence from earnings announcements. *Available at SSRN 586702*, 2004, pp.1–4.

Dixit, A., Skeath, S. & Reiley Jr., D., 2009. Adverse selection and market failure. In *Games of strategy*. pp. 323–326.

Dutta, P.K., 1999. Moral Hazard: Examples and definition. In *Strategies and Games*. pp. 293–295.

Eng, L.L. & Mak, Y.T., 2003. Corporate governance and voluntary disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22(4), pp.325–345.

Ettredge, M. et al., 2010. The effects of firm size , corporate governance quality , and bad news on disclosure compliance The effects of firm size , corporate governance quality , and bad news on disclosure compliance. *Review of Accounting Studies*, 16(September), pp.1–3.

Fernandes, C. et al., 2013. *Análise Financeira 2^a ed.* S. L. Edições, ed.,

Freeman, R. & McVea, J., 2001. A stakeholder approach to strategic management. *Darden Business School Working Paper No. 01-02*, (01), pp.3–29.

Galego, C. & Gomes, A., 2005. Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5, pp.173–184.

García-meca, E. et al., 2005. The explanatory factors of intellectual capital disclosure to financial analysts. *European Accounting Review*, 14(1), pp.63–94.

Grant, R., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), pp.114–135.

Grossman, S., 1981. The informational role of warranties and private disclosure about product quality. *Journal of law and economics*, 24(3), pp.461–483.

Gunny, K., 2005. *What are the consequences of real earnings management?* University of California, Berkeley.

Harkins, J. & Arndt, A., 2012. Antecedents and Consequences of Disclosures Containing Strategic Content. *Strategic management review: SMR*, 6(1), pp.38–56.

Healy, P.M. & Palepu, K.G., 2001. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), pp.405–440.

Healy, P.M. & Wahlen, J.M., 1999. A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13(4), pp.365–383.

Holthausen, R. & Leftwich, R., 1983. The economic consequences of accounting choice implications of costly contracting and monitoring. *Journal of Accounting and Economics*, 5, pp.77–117.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2008. *Exploring corporate strategy: Text and cases*,

Jupe, R., 2005. Disclosures in Corporate of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), pp.3–8.

Kedia, S. & Philippon, T., 2006. The economics of fraudulent accounting. *Review of Financial Studies*, (September).

Koster, S., 2004. Spin-off firms and individual start-ups. Are they really different. *44th ERSA conference, Porto*, (August), pp.25–29.

Kothari, S., 2000. The role of financial reporting in reducing financial risks in the market. *Conference Series*, 44, pp.89–112.

Kuruppu, S. & Milne, M., 2011. Managing reputation and maintaining legitimacy. *CSEAR 2011*, pp.6–8.

Lemos, K.M., Rodrigues, L.L. & Ariza, L.R., 2009. Determinantes do nível de divulgação de informação sobre instrumentos derivados . Evidência empírica no mercado de capitais português . *Polytechnical Studies Review*, VII(12), pp.145–175.

Leuz, C., Nanda, D. & Wysocki, P., 2003. Earnings management and investor protection: an international comparison. *Journal of financial economics*, pp.2–22.

Mazumdar, S., Sarin, A. & Sengupta, P., 2000. To tell or not to tell: the value of corporate disclosure. , (301), pp.2–5.

Milgrom, P., 1981. Good news and bad news: Representation theorems and applications. *The Bell Journal of Economics*, pp.380–391.

Miller, E., 1978. The extent of economies of scale: the effects of firm size on labor productivity and wage rates. *Southern Economic Journal*, 44(3), p.470.

Monti, M. et al., 2009. The impact of simplicity on financial decision-making. *Proc. of CogSci*, pp.1846–1851.

Murphy, K. & Jensen, M., 1990. Performance pay and top management incentives. *The Journal of Political Economy*, 98(2), pp.225–264.

Myers, S.C. & Majluf, N.S., 1983. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. , (December), pp.1–6.

Reis, F., 2010. Metodologia de Investigação. In *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea, pp. 57–106.

Reynolds, S.J., Schultz, F.C. & Hekman, D.R., 2006. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), pp.285–301.

Schipper, K., 1989. Commentary on earnings management. *Accounting horizons*, pp.91–102.

Sengupta, P., 1998. Corporate disclosure quality and the cost of debt. *Accounting Review*, 73, pp.459–474.

Shocker, A.D. & Sethi, S.P., 1973. An Approach to Incorporating Societal Preferences in Developing Corporate Action Strategies. *California Management Review*. Summer73, 15(4), pp.97–106.

Spence, M., 1974. Introduction. In *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. pp. 1–5.

Spence, M., 1973. Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 87(3), pp.355–374.

Truong, C., 2010. Strategic timing of earnings announcements? *Accounting & Finance*, 50(3), pp.719–738.

Watts, R. & Zimmerman, J., 1990. Positive accounting theory: a ten year perspective. *The Accounting Review*, 65, No.1, pp.131–156.

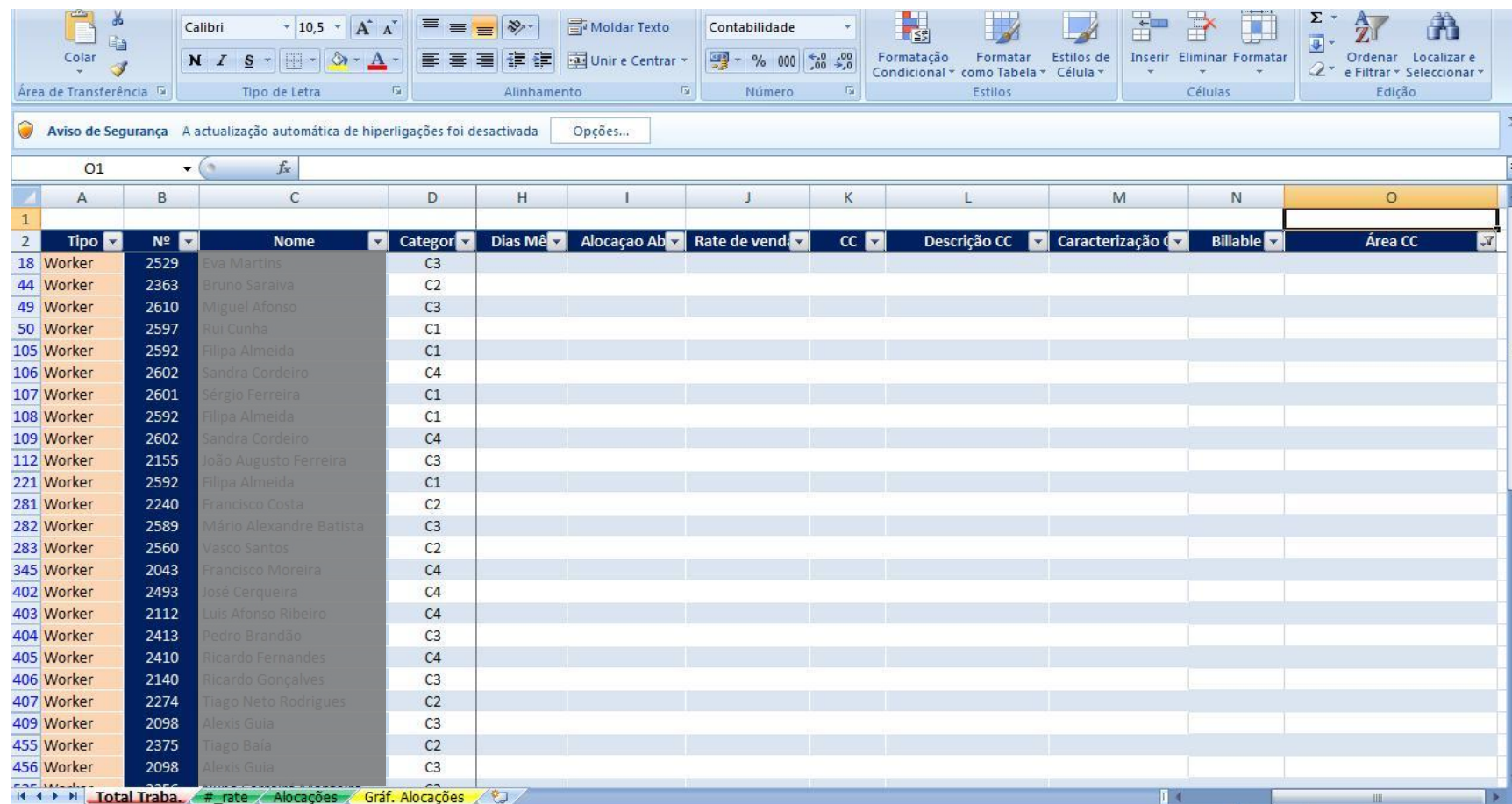
Westphal, J.D. & Zajac, E.J., 2010. Decoupling Policy from Practice : The Case of Stock Repurchase Programs. *Administrative science quarterly*, 46(2), pp.202–228.

Anexos

Anexo A: Tarefas realizadas durante o estágio curricular

Nota: Com o objectivo de garantir a confidencialidade dos dados trabalhados na entidade de acolhimento, todos os valores apresentados nas tabelas referentes às tarefas do estágio são fictícios.

Anexo A.1: Tabela utilizada na orçamentação de pessoal

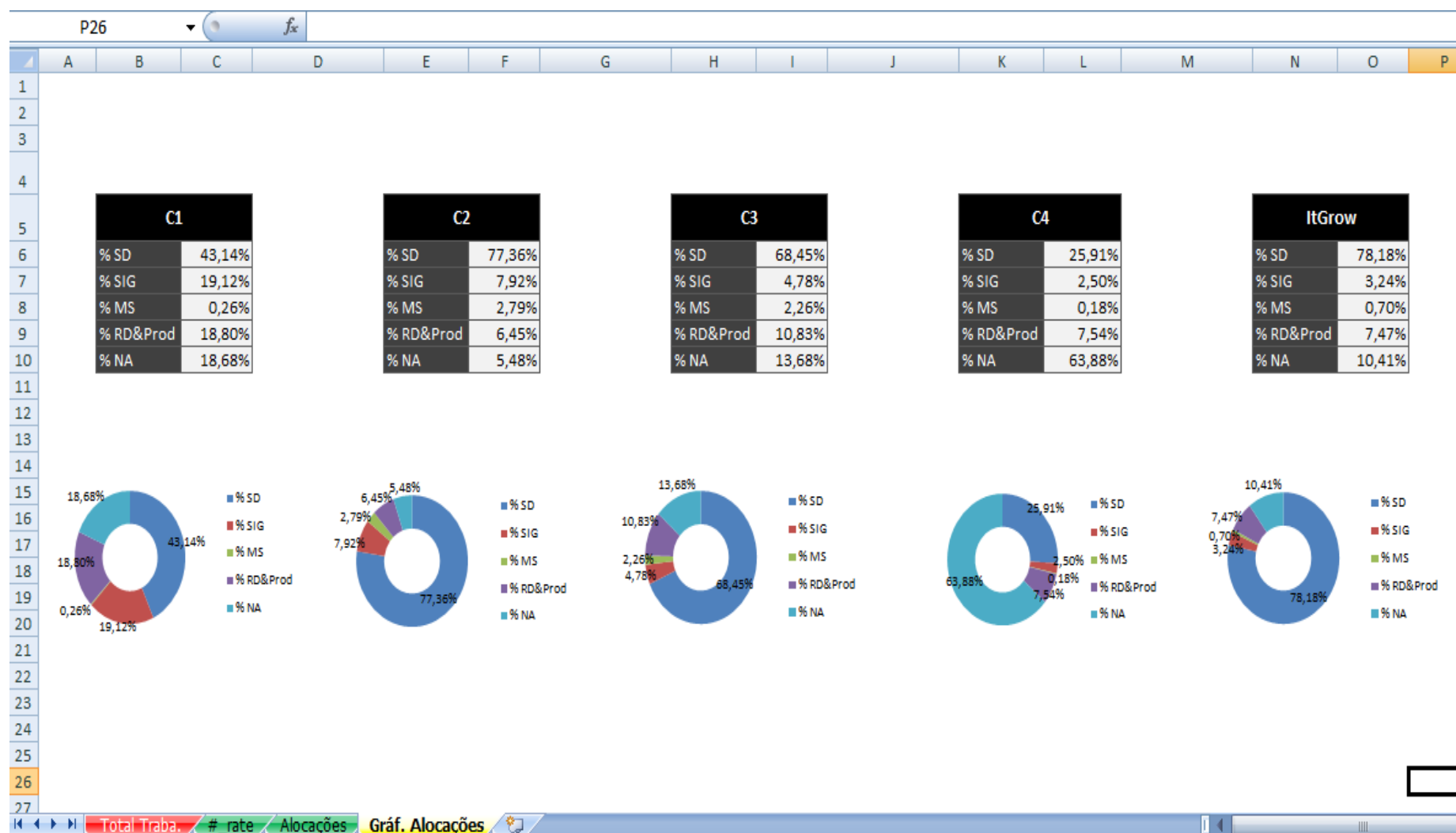


	A	B	C	D	H	I	J	K	L	M	N	O
	Tipo	Nº	Nome	Categoria	Dias Mês	Alocação Ab	Rate de vend	CC	Descrição CC	Caracterização CC	Billable	Área CC
18	Worker	2529	Eva Martins	C3								
44	Worker	2363	Bruno Saraiva	C2								
49	Worker	2610	Miguel Afonso	C3								
50	Worker	2597	Rui Cunha	C1								
105	Worker	2592	Filipa Almeida	C1								
106	Worker	2602	Sandra Cordeiro	C4								
107	Worker	2601	Sérgio Ferreira	C1								
108	Worker	2592	Filipa Almeida	C1								
109	Worker	2602	Sandra Cordeiro	C4								
112	Worker	2155	João Augusto Ferreira	C3								
221	Worker	2592	Filipa Almeida	C1								
281	Worker	2240	Francisco Costa	C2								
282	Worker	2589	Mário Alexandre Batista	C3								
283	Worker	2560	Vasco Santos	C2								
345	Worker	2043	Francisco Moreira	C4								
402	Worker	2493	José Cerqueira	C4								
403	Worker	2112	Luis Afonso Ribeiro	C4								
404	Worker	2413	Pedro Brandão	C3								
405	Worker	2410	Ricardo Fernandes	C4								
406	Worker	2140	Ricardo Gonçalves	C3								
407	Worker	2274	Tiago Neto Rodrigues	C2								
409	Worker	2098	Alexis Guia	C3								
455	Worker	2375	Tiago Bala	C2								
456	Worker	2098	Alexis Guia	C3								
525	Worker	2356	...	C3								

Anexo A.2: Cálculo da alocação de esforço por classe salarial

E18		22386,3653289862													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
1	Total Horas Delivery														
2															
3	Área		(Itens múltiplos)												
4	Caracterização CC		(Tudo)												
5															
6	Rótulos de Linha		Sum of Alocação Abs												
7	ItGrow		28.635,79	100,00%	Total Horas SD		Total Horas SIG		Total Horas MS		Total Horas RD&Prod				
8	C1		28.635,79	100,00%	C1	43,14%	C1	19,12%	C1	0,26%	C1	18,80%			
9	Outsourcer		6.454,20	100,00%	C2	77,36%	C2	7,92%	C2	2,79%	C2	6,45%			
10	C1		509,73	100,00%	C3	68,45%	C3	4,78%	C3	2,26%	C3	10,83%			
11	C2		3.580,43	100,00%	C4	25,91%	C4	2,50%	C4	0,18%	C4	7,54%			
12	C3		2.364,04		ItGrow	78,18%	ItGrow	3,24%	ItGrow	0,70%	ItGrow	7,47%			
13	Worker		103.291,89												
14	C1		10.907,44		Área		Área		Área		Área				
15	C2		53.270,72		Caracterização CC SD		Caracterização CC SIG		Caracterização CC MS		Caracterização CC RD&Prod				
16	C3		30.790,55												
17	C4		8.323,18		Rótulos de Linha		Rótulos de Linha		Rótulos de Linha		Rótulos de Linha				
18	Total Geral		138.381,88		Sum of Alocação Abs		Sum of Alocação Abs		Sum of Alocação Abs		Sum of Alocação Abs				
19					ItGrow	22.386,37	ItGrow	927,20	ItGrow	200,33	ItGrow	2.139,60			
20					C1	22.386,37	C1	927,20	C1	200,33	C1	2.139,60			
21					Outsourcer	5.579,85	Outsourcer	185,74	Outsourcer	43,76	Outsourcer	506,38			
22					C2	3.572,48	C3	185,74	C3	43,76	C1	506,38			
23					C3	2.007,37	Worker	8.291,25	Worker	2.334,12	Worker	9.527,45			
24					Worker	68.180,10	C1	2.182,66	C1	30,18	C1	1.640,09			
25	C1		11.417,17	8,25%	C2	4.925,63	C2	4.502,96	C2	1.583,71	C2	3.668,85			
26	C2		56.851,15	41,08%	C3	40.410,14	C3	1.397,91	C3	705,34	C3	3.591,03			
27	C3		33.154,59	23,96%	C4	2.156,14	C4	207,72	C4	14,90	C4	627,49			
28	C4		8.323,18	6,01%	Total Geral	96.146,32	Total Geral	9.404,19	Total Geral	2.578,21	Total Geral	12.173,43			
29	Itgrow		28.635,79	20,69%											
30															
31			138.381,88 €	100,00%											
Total Traba. # rate Alocações Gráf. Alocações															

Anexo A.3: Dashboard com percentagem da alocação de esforço



Anexo B: Modelo da Entrevista

Estudo de Caso: Critical Software

Entrevista

A presente entrevista tem como intuito compreender se a empresa divulga voluntariamente informação interna para o exterior e, se o faz, quais as motivações associadas a esta prática. Esta análise surge como pilar da análise empírica do relatório de Estágio intitulado "Gestão Estratégica de Divulgação de Informação. O Caso da Empresa Critical Software, SA" no âmbito do Mestrado em Economia, especialização em Economia Industrial, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A entrevista está dividida em quatro grupos. A primeira secção, de resposta mista, tem como objectivo caracterizar o entrevistado. O segundo ponto, de resposta fechada, tem como finalidade caracterizar a carteira de clientes da entidade. No terceiro ponto, de resposta aberta, o propósito passa por recolher informação sobre a imagem que é transmitida ao exterior sobre a empresa e que meios são utilizados para esse fim. Por último, o quarto ponto, de resposta mista, pretende compreender qual o impacto que a informação divulgada tem junto dos clientes.

Obrigado pela sua preciosa colaboração!

A) Dados sobre o entrevistado

Nome:

Cargo na empresa:

Idade:

-Menos de 25 anos ☐

-Entre 25 e 35 anos ☐

-Entre 35 e 45 anos ☐

-Mais de 45 anos ☐

Tempo de serviço na empresa (anos):

B) Caracterização dos clientes e projectos da Critical Software

1) Ramo de actividade dos clientes mais recentes da Critical Software (1-2 anos).

- | | | | |
|------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1.1) Aeronáutica | <input type="checkbox"/> | 1.6) Comunicações | <input type="checkbox"/> |
| 1.2) Espacial | <input type="checkbox"/> | 1.7) Governamental | <input type="checkbox"/> |
| 1.3) Defesa | <input type="checkbox"/> | 1.8) Serviços Financeiros | <input type="checkbox"/> |
| 1.4) Transporte | <input type="checkbox"/> | 1.9) Energia | <input type="checkbox"/> |
| 1.5) Manufatura | <input type="checkbox"/> | 1.10) Outros | <input type="checkbox"/> |

2) Dimensão das empresas clientes com quem a Critical Software tem trabalhado mais recentemente (Valor de volume de negócios da entidade).

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Menos de 2 milhões de euros/ano (Micro empresa) | <input type="checkbox"/> |
| b) Entre 2 e 10 milhões de euros/ ano (Pequena empresa) | <input type="checkbox"/> |
| c) Entre 10 e 50 milhões de euros/ ano (Média empresa) | <input type="checkbox"/> |
| d) Mais de 50 milhões de euros/ ano (Grande empresa) | <input type="checkbox"/> |

3) Caracterização dos projectos desenvolvidos.

3.1) Valor acordado, em média, nos projectos mais recentes:

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| a) Menos de 100.000€ | <input type="checkbox"/> |
| b) Entre 100.000€ e 300.000€ | <input type="checkbox"/> |
| c) Entre 300.000€ e 400.000€ | <input type="checkbox"/> |
| d) Entre 400.000€ e 500.000€ | <input type="checkbox"/> |
| e) Mais de 500.000€ | <input type="checkbox"/> |

3.2) Intervalo de tempo acordado para concretização dos projectos:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| a) Menos de 3 meses | <input type="checkbox"/> |
| b) Entre 3 a 6 meses | <input type="checkbox"/> |
| c) Entre 6 meses a 1 anos | <input type="checkbox"/> |
| e) Mais de 1 ano | <input type="checkbox"/> |

3.3) Grau de criticidade dos projectos:

- a) Exigências técnicas (aquisição de software, equipamento, etc.) ☐
- b) Competências técnicas (formações que são necessárias fazer, tecnologias a utilizar, etc) ☐
- c) Conhecimento do domínio (conhecer a perspectiva do cliente) ☐
- d) Restrições ao nível de tempo e orçamento ☐

NOTA. 1: Muito usual acontecer - 4: pouco comum acontecer.

3.4) Dimensão das equipas alocadas nos projectos:

- a) Menos de 2 trabalhadores ☐
- b) Entre 2 e 4 trabalhadores ☐
- c) Entre 4 e 8 trabalhadores ☐
- d) Mais de 8 trabalhadores ☐

3.5) Em média, nos últimos dois anos, quantos projectos desenvolveu a empresa anualmente:

- a) Menos de 25 projectos ☐
- b) Entre 25 e 50 projectos ☐
- c) Entre 50 e 75 projectos ☐
- d) Mais de 75 projectos ☐

4) Medição do valor da carteira de clientes da Critical Software, a nível de imagem para o público em geral:

- a) 1 ☐
- b) 2 ☐
- c) 3 ☐
- d) 4 ☐
- e) 5 ☐

NOTA. 1: pouco conhecido - 5: mundialmente conhecido.

EXEMPLO: NASA é reconhecida a nível mundial.

C) Estratégia de divulgação de informação da Critical Software S.A.

- 1) Quantas pessoas trabalham no departamento que administra?
- 2) Qual o tipo de informação que o departamento divulga para o exterior?
- 3) Através de que meios se faz a divulgação de informação?
- 4) Na empresa, existem documentos orientadores da acção da equipa? O que dizem os documentos?
- 5) A empresa pratica contactos regulares com intervenientes do mercado para avaliar as necessidades dos clientes?
- 5.1) Se descortinarem novas necessidades, quanto tempo demoram a adaptar a estratégia interna?
- 6) A Critical Software S.A. trabalha com diversos e distintos clientes. A informação transmitida para o exterior é generalizada ou existe o cuidado de diferenciar a mesma, de acordo com o cliente que se pretende captar?
- 6.1) Se respondeu à pergunta anterior, como é que realizam essa diferenciação?
- 6.2) Essas acções, por norma, surtem o resultado esperado? Ou seja, os benefícios compensam os custos envolvidos no processo?
- 7) No caso de divulgar informação financeira, quais são as componentes a que o departamento dá mais ênfase? (Volume de negócios, Proveitos, Valor das vendas, etc.)
- 8) Quais são as motivações que levam a empresa a revelar informação sobre a mesma? (criar diferenciação de outros concorrentes, reduzir assimetria de informação com instituições bancárias para conseguir melhores condições de financiamento, candidatar-se a concursos para apoios e/ou fundos, captar clientes, etc)
- 9) Na sua opinião, quanto mais informação se divulga, mais se consegue captar a atenção de potenciais *stakeholders* externos? (Clientes, fornecedores, investidores, etc) Porquê?
- 10) Como avalia a interligação entre os diferentes departamentos que divulgam informação? (Entre o dep. Contabilidade, o dep. Marketing, o dep. Financeiro e o dep. Vendas, como por exemplo a existência de reuniões mensais para definição de estratégias)
- 11) Considera que a empresa detém vantagem na quantidade e qualidade de recursos, relativamente aos concorrentes, que lhe permitam trabalhar de modo mais eficaz e eficiente? Porquê? Que recursos são? Divulgam informação sobre isso?
- 12) A empresa rege-se por Missão e Valores próprios, que lhe conferem um determinado grau de pacto com a sociedade. Quais são as actividades realizadas neste âmbito? Estas são divulgadas para o exterior? (Por exemplo, projectos de investimento e desenvolvimento, acções de solidariedade, donativos, etc)

13) Na empresa existem prémios, de remuneração, por exemplo, quando os resultados da actividade são substancialmente positivos? Se sim, quando apresentam resultados, têm em mente a possibilidade de obter este bónus?

D) Percepção do impacto da informação divulgada pela Critical Software S.A., na tomada de decisão das empresas clientes.

(Grupo direccionado para a Visão do Cliente)

1) Avaliação da informação divulgada pela Critical Software, na óptica dos clientes.

1.1) A informação financeira divulgada é considerada suficiente?

a) Sim ☐

b) Não ☐

1.2) Qual o nível de utilidade da informação divulgada pelo departamento?

a) 1 ☐

b) 2 ☐

c) 3 ☐

d) 4 ☐

e) 5 ☐

NOTA. 1: pouco útil - 5: muito útil.

1.3) Em comparação com outras empresas do ramo, a qualidade da nossa informação é considerada:

a) Superior ☐

b) Inferior ☐

c) Igual ☐

1.4) Qual a avaliação do modo como a empresa divulga a informação:

a) Nada cativante ☐

b) Pouco cativante ☐

c) Cativante ☐

d) Muito cativante ☐

2) Valor da informação, no momento da decisão.

2.1) Os clientes da empresa tiveram em conta a informação financeira disponível, ao escolher a Critical Software para a prestação de serviços?

a) Sim ☐

b) Não ☐

Anexo B.1: Entrevista ao Director de Vendas - ASD

A) Dados sobre o entrevistado

Nome:	<input type="text" value="Rui Manuel Marques Cordeiro"/>								
Cargo na empresa:	<input type="text" value="Director Departamento de Vendas - ASD"/>								
Idade:	<table><tr><td>-Menos de 25 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>-Entre 25 e 35 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>-Entre 35 e 45 anos</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr><tr><td>-Mais de 45 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	-Menos de 25 anos	<input type="checkbox"/>	-Entre 25 e 35 anos	<input type="checkbox"/>	-Entre 35 e 45 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	-Mais de 45 anos	<input type="checkbox"/>
-Menos de 25 anos	<input type="checkbox"/>								
-Entre 25 e 35 anos	<input type="checkbox"/>								
-Entre 35 e 45 anos	<input checked="" type="checkbox"/>								
-Mais de 45 anos	<input type="checkbox"/>								
Tempo de serviço na empresa (anos):	<input type="text" value="15 anos"/>								

B) Caracterização dos clientes e projectos da Critical Software

1) Ramo de actividade dos clientes mais recentes da Critical Software (1-2 anos).

1.1) Aeronáutica	<input checked="" type="checkbox"/>	1.6) Comunicações	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2) Espacial	<input checked="" type="checkbox"/>	1.7) Governamental	<input checked="" type="checkbox"/>
1.3) Defesa	<input checked="" type="checkbox"/>	1.8) Serviços Financeiros	<input checked="" type="checkbox"/>
1.4) Transporte	<input checked="" type="checkbox"/>	1.9) Energia	<input checked="" type="checkbox"/>
1.5) Manufaturação	<input checked="" type="checkbox"/>	1.10) Outros Entretenimento	<input checked="" type="checkbox"/>

2) Dimensão das empresas clientes com quem a Critical Software tem trabalhado mais recentemente (Valor de volume de negócios da entidade).

a) Menos de 2 milhões de euros/ano (Micro empresa)	<input type="checkbox"/>
b) Entre 2 e 10 milhões de euros/ ano (Pequena empresa)	<input type="checkbox"/>
c) Entre 10 e 50 milhões de euros/ ano (Média empresa)	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Mais de 50 milhões de euros/ ano (Grande empresa)	<input checked="" type="checkbox"/>

3) Caracterização dos projectos desenvolvidos.

3.1) Valor acordado, em média, nos projectos mais recentes:

a) Menos de 100.000€	<input type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------

- b) Entre 100.000€ e 300.000€ ☐
- c) Entre 300.000€ e 400.000€ ☐
- d) Entre 400.000€ e 500.000€ ☒
- e) Mais de 500.000€ ☐

(O valor dos projectos pode ir dos 50.000€ aos 2.000.000€)

3.2) Intervalo de tempo acordado para concretização dos projectos:

- a) Menos de 3 meses ☐
- b) Entre 3 a 6 meses ☐
- c) Entre 6 meses a 1 anos ☒
- e) Mais de 1 ano ☐

3.3) Grau de criticidade dos projectos :

- a) Exigências técnicas (aquisição de software, equipamento, etc.) ☐
- b) Competências técnicas (formações que são necessárias fazer, tecnologias a utilizar, etc) ☐
- c) Conhecimento do domínio (conhecer a perspectiva do cliente) ☐
- d) Restrições ao nível de tempo e orçamento ☐

NOTA. 1: Muito usual acontecer - 4: pouco comum acontecer.

3.4) Dimensão das equipas alocadas nos projectos:

- a) Menos de 2 trabalhadores ☐
- b) Entre 2 e 4 trabalhadores ☐
- c) Entre 4 e 8 trabalhadores ☒
- d) Mais de 8 trabalhadores ☐

3.5) Em média, nos últimos dois anos, quantos projectos desenvolveu a empresa anualmente:

- a) Menos de 25 projectos ☐
- b) Entre 25 e 50 projectos ☒
- c) Entre 50 e 75 projectos ☐
- d) Mais de 75 projectos ☐

4) Medição do valor da carteira de clientes da Critical Software, a nível de imagem para o público em geral:

- a) 1 ☐
- b) 2 ☐
- c) 3 ☐
- d) 4 ☒
- e) 5 ☐

NOTA. 1: pouco conhecido - 5: mundialmente conhecido.

EXEMPLO: NASA é reconhecida a nível mundial.

C) Estratégia de divulgação de informação da Critical Software S.A.

1) Quantas pessoas trabalham no departamento que administra?

15

2) Qual o tipo de informação que o departamento divulga para o exterior?

Usualmente quando temos encontros com clientes usamos uma apresentação pré definida na qual consta as informações tradicionalmente mais pedidas, sendo que temos revelamos dados financeiros, sobre os projectos que executamos e qual a nossa oferta.

3) Através de que meios se faz a divulgação de informação?

Normalmente usamos apresentações comerciais ou *press releases*.

4) Na empresa, existem documentos orientadores da acção da equipa?

Sim, existem muitos processos, tudo depende do objectivo que se pretende atingir. Desde captar a atenção de um novo cliente, entrar num novo ramo ou manter relações comerciais.

5) A empresa pratica contactos regulares com intervenientes do mercado para avaliar as necessidades dos clientes?

Sim.

5.1) Se descortinarem novas necessidades, quanto tempo demoram a adaptar a estratégia interna?

Por norma de 2 em 2 anos fazemos ajustes na estrutura. Mas, se por algum motivo, se sentir a necessidade de fazer alguma adaptação durante esse período temporal, esse é será imediatamente executado. Existe um rápido ajuste.

- 6) A Critical Software S.A. trabalha com diversos e distintos clientes. A informação transmitida para o exterior é generalizada ou existe o cuidado de diferenciar a mesma, de acordo com o cliente que se pretende captar?

Existe o cuidado de a diferenciar, temos que focar o conteúdo ao utilizador. Por exemplo, quando vamos a uma empresa com o intuito de apresentar os nossos serviços na tentativa de captar um novo cliente, não podemos ter a mesma abordagem dos momentos em que reunimos com um cliente habitual.

- 6.1) Se respondeu à pergunta anterior, como é que realizam essa diferenciação?

Nos casos em que o objectivo é captar um novo cliente, existe muito trabalho de bastidores antes de qualquer abordagem. Tenta-se compreender quais as necessidades, o que é que o cliente mais valoriza num negócio, etc. (Entrevistador) E ao nível da informação financeira, como se preparam? Mais uma vez, tudo depende do tipo de cliente. Quando já existe uma relação de negócio, apenas apresentamos os resultados mais gerais do último relatório de contas. No entanto, quando estamos em fase de captação de novos clientes, estes costumam ser muito exigentes e por isso levamos uma vasta gama de dados para poder esclarecer os potenciais clientes em todas as dúvidas que surjam.

- 6.2) Essas acções, por norma, surtem o resultado esperado? Ou seja, os benefícios compensam os custos envolvidos no processo?

Sim. Apesar de existir uma baixa retenção de clientes para uma elevada abordagem de potenciais clientes num rácio de 1 para 20, em que em 100 contactos abordados, apenas obtemos uma taxa de resposta de 50%, desses 50% apenas 10% aceitam a apresentação da oferta de negócio, e dos últimos 10% só 5% realizam a contratualização do projecto. No entanto, os benefícios da realização de 5% comportam o contacto de 100 clientes, tendo em conta a margem de lucro.

- 7) No caso de divulgar informação financeira, quais são as componentes a que o departamento dá mais ênfase? (Volume de negócios, Proveitos, Valor das vendas, etc.)

O mais usual ser perguntado nessa área é: volume de negócios, rentabilidade das vendas, quais as novas encomendas, valor investido em investigação e desenvolvimento, EBTIDA. Depois perguntam também o nº de colaboradores e quais os certificados de qualidade que a empresa possui. Basicamente, as pessoas procuram segurança na empresa para executarem os serviços que pretendem.

- 8) Quais são as motivações que levam a empresa a revelar informação sobre a mesma? (criar diferenciação de outros concorrentes, reduzir assimetria de informação com

instituições bancárias para conseguir melhores condições de financiamento, candidatar-se a concursos para apoios e/ou fundos, captar clientes, etc)

Basicamente é por todas as razões em hipótese, sendo que o sentimento principal que se pretende transmitir é “credibilidade”.

- 9) Na sua opinião, quanto mais informação se divulga, mais se consegue captar a atenção de potenciais *stakeholders* externos? (Clientes, fornecedores, investidores, etc) Porquê?

Ajuda. Existem vários factores que podem influenciar a tomar de decisão destes *stakeholders*, mas os mais preponderantes são a nossa carteira de clientes e preço competitivo dos projectos.

- 10) Como avalia a interligação entre os diferentes departamentos que divulgam informação? (Entre o dep. Contabilidade, o dep. Marketing, o dep. Financeiro e o dep. Vendas, como por exemplo a existência de reuniões mensais para definição de estratégias)

A relação é boa. Todas as semanas existe uma reunião que engloba todos os departamentos, nesse momento, todos os departamentos falam dos seus projectos e resultados, pelo que, é neste espaço que se discutem todas as decisões relacionadas com a divulgação de informação.

- 11) Considera que a empresa detém vantagem na quantidade e qualidade de recursos, relativamente aos concorrentes, que lhe permitam trabalhar de modo mais eficaz e eficiente? Porquê? Que recursos são? Divulgam informação sobre isso?

Sim, os nossos recursos mais importantes são as pessoas, os nossos colaboradores. A Critical Software é constituída por uma equipa muito jovem e por isso muito motivada para responder a novos desafios. Por outro lado, esta equipa apoia-se nos conhecimentos já consolidados de quem trabalha no ramo à algum tempo. Esta é a nossa chave para o sucesso.

- 12) A empresa rege-se por Missão e Valores próprios, que lhe conferem um determinado grau de pacto com a sociedade. Quais são as actividades realizadas neste âmbito? Estas são divulgadas para o exterior? (Por exemplo, projectos de investimento e desenvolvimento, acções de solidariedade, donativos, etc)

A empresa apoia regularmente causas que lhe parecem ser uma mais-valia para a sociedade como, por exemplo, apoiar associações de estudante da área da computadorização.

D) Percepção do impacto da informação divulgada pela Critical Software S.A., na tomada de decisão das empresas clientes.

(Grupo direccionado para a Visão do Cliente)

1) Avaliação da informação divulgada pela Critical Software, na óptica dos clientes.

1.1) A informação financeira divulgada é considerada suficiente?

- a) Sim ☒
- b) Não ☐

1.2) Qual o nível de utilidade da informação divulgada pelo departamento?

- a) 1 ☐
- b) 2 ☐
- c) 3 ☐
- d) 4 ☒
- e) 5 ☐

NOTA. 1: pouco útil - 5: muito útil.

1.3) Em comparação com outras empresas do ramo, a qualidade da nossa informação é considerada:

- a) Superior ☐
- b) Inferior ☐
- c) Igual ☒

1.4) Qual a avaliação do modo como a empresa divulga a informação:

- a) Nada cativante ☐
- b) Pouco cativante ☒
- c) Cativante ☐
- d) Muito cativante ☐

2) Valor da informação, no momento da decisão.

2.1) Os clientes da empresa tiveram em conta a informação financeira disponível, ao escolher a Critical Software para a prestação de serviços?

- a) Sim ☒
- b) Não ☐

Anexo B.2: Entrevista ao Director do Departamento Financeiro

A) Dados sobre o entrevistado

Nome: Ricardo Jorge dos Santos Silva Tavares

Cargo na empresa: Director do Departamento Financeiro

Idade:

-Menos de 25 anos	<input type="checkbox"/>
-Entre 25 e 35 anos	<input checked="" type="checkbox"/>
-Entre 35 e 45 anos	<input type="checkbox"/>
-Mais de 45 anos	<input type="checkbox"/>

Tempo de serviço na empresa (anos): 9 anos

B) Estratégia de divulgação de informação da Critical Software S.A.

1) Quantas pessoas trabalham no departamento que administra? Tem cerca de 8 pessoas.

2) Qual o tipo de informação que o departamento divulga para o exterior?

O nosso departamento divulga informação financeira, essencialmente dados relacionados com vendas e resultados de projectos.

3) Através de que meios se faz a divulgação de informação?

A informação pode ser divulgada tanto internamente, como para o exterior. A revelação que ocorre para o exterior, acontece principalmente através de respostas a inquéritos oficiais (tanto de clientes, como fornecedores ou outras instituições, como por exemplo o INE). No entanto, a informação é essencialmente transmitida para outros departamentos, departamentos estes que estão mais direccionados para a divulgação externa.

4) Na empresa, existem documentos orientadores da acção da equipa? O que dizem os documentos?

Existem alguns, mas existe algum défice nesse ponto. Existem documentos, no seguimento de apresentações regulares do CEO da empresa, que nos indicam qual o tipo de responsabilidade inerente a cada cargo, qual o plano de actividades por período de tempo, ou seja, temos alguns documentos orientadores da acção da equipa, mas que poderiam ser muito mais explorados.

- 5) A empresa pratica contactos regulares com intervenientes do mercado para avaliar as necessidades dos clientes?

Sim, mas esse ponto é essencialmente tratado pelo departamento de vendas e pelo departamento de marketing.

- 5.1) Se descortinarem novas necessidades, quanto tempo demoram a adaptar a estratégia?

Depende, se estivermos a falar de estratégias globais da empresa, demora cerca de 2-3 anos. Num plano mais operacional, conseguimos ser mais eficientes e essa adaptação tem a duração média de 1 ano.

- 6) A Critical Software S.A. trabalha com diversos e distintos clientes. A informação transmitida para o exterior é generalizada ou existe o cuidado de diferenciar a mesma, de acordo com o cliente que se pretende captar?

Tipicamente a informação é generalizada, no entanto podem existir ajustes para alguns casos em particular. Por exemplo, quando se pretende captar um novo cliente ou quando estamos a fazer estudos de caso.

- 6.1) Se respondeu à pergunta anterior, como é que realizam essa diferenciação?

Essa diferenciação acontece mais a nível de produtos. Relativamente à informação financeira, começa-se por analisar o contexto do cliente (se já tem historial connosco ou é uma nova aposta) e depois adaptam-se os dados que devem ser apresentados.

- 6.2) Essas acções, por norma, surtem o resultado esperado? Ou seja, os benefícios compensam os custos envolvidos no processo?

Sim, mas porque existe uma componente muito genérica.

- 7) No caso de divulgar informação financeira, quais são as componentes a que o departamento dá mais ênfase? (Volume de negócios, Proveitos, Valor das vendas, etc.)

Usualmente, se for para uma divulgação externa, dá-se mais destaque ao volume de negócios, numa óptica de analisar e apresentar o crescimento da empresa, e aos resultados, através da apresentação de EBITDA ou EBIT. Internamente, damos mais ênfase ao volume de vendas, especialmente de novas encomendas, pois permite-nos calcular perspectivas futuras.

- 8) Quais são as motivações que levam a empresa a revelar informação sobre a mesma? (criar diferenciação de outros concorrentes, reduzir assimetria de informação com instituições bancárias para conseguir melhores condições de financiamento, candidatar-se a concursos para apoios e/ou fundos, captar clientes, etc)

Essencialmente pretendemos transmitir segurança, isto porque, cerca de 98% dos nossos clientes têm uma maior dimensão do que nós (ex. EDP, Vodafone, CGD).

Temos a percepção que tantos os clientes, como os fornecedores e os investidores valorizam muito a solidez da entidade, isto porque, temos projectos muito grandes e que envolvem avultadas quantias monetárias. Queremos, portanto, provar que somos uma empresa de confiança, que apresenta um crescimento sólido e consistente.

- 9) Na sua opinião, quanto mais informação se divulga, mais se consegue captar a atenção de potenciais *stakeholders* externos? (Clientes, fornecedores, investidores, etc) Porquê?

Para nós, é mais importante ter menos informação e esta ser de qualidade, do que ter muita e com pouco valor. Isto porque, se revelarmos um número excessivo de dados, quem vai analisar a mesma acaba por perder o interesse na mesma. Mas sim, quanto mais se manter a transparência, mais facilmente conseguimos novos contactos.

- 10) Como avalia a interligação entre os diferentes departamentos que divulgam informação? (Entre o dep. Contabilidade, o dep. Marketing, o dep. Financeiro e o dep. Vendas, como por exemplo a existência de reuniões mensais para definição de estratégias)

Boa, mas poderia haver um grau de automatização maior. Ou seja, nós reunimos frequentemente, e como somos uma empresa de estrutura média, existe muita proximidade entre as pessoas, o que facilita o resolver de questões, no entanto, poderíamos ter informação um guia padrão de troca de informação, para facilitar a leitura da mesma.

- 11) Considera que a empresa detém vantagem na quantidade e qualidade de recursos, relativamente aos concorrentes, que lhe permitam trabalhar de modo mais eficaz e eficiente? Porquê? Que recursos são? Divulgam informação sobre isso?

Um das nossas principais vantagens é que trabalhamos para clientes muito distintos de 7-8 mercados diferentes, pelo que não estamos focados num único nicho. Assim, conseguimos um elevado grau de versatilidade na oferta dos nossos clientes, o que cria um *miss match* interessante com as necessidades de mercado.

- 12) A empresa rege-se por Missão e Valores próprios, que lhe conferem um determinado grau de pacto com a sociedade. Quais são as actividades realizadas neste âmbito? Estas são divulgadas para o exterior? (Por exemplo, projectos de investimento e desenvolvimento, acções de solidariedade, donativos, etc)

As principais externalidades positivas do nosso trabalho prendem-se com a actividade de investigação e desenvolvimento, que praticamos numa escala considerável e parceria com *spin offs*.

- 13) Na empresa existem prémios, de remuneração, por exemplo, quando os resultados da actividade são substancialmente positivos? Se sim, quando apresentam resultados, têm em mente a possibilidade de obter este bónus?

Essa é uma questão complicada. Sim, temos bónus com base em resultados, e isso motiva as pessoas a darem sempre o melhor de si, no entanto, temos que ter em conta se para obter esses resultados foi necessário, ou não, um elevado grau de investimento.

C) Percepção do impacto da informação divulgada pela Critical Software S.A., na tomada de decisão das empresas clientes.

- 1) Avaliação da informação divulgada pela Critical Software, na óptica dos clientes.

- 1.1) A informação financeira divulgada é considerada suficiente?

- a) Sim ☒
- b) Não ☐

- 1.2) Qual o nível de utilidade da informação divulgada pelo departamento?

- a) 1 ☐
- b) 2 ☐
- c) 3 ☐
- d) 4 ☒
- e) 5 ☐

NOTA. 1: pouco útil - 5: muito útil.

- 1.3) Em comparação com outras empresas do ramo, a qualidade da nossa informação é considerada:

- a) Superior ☐
- b) Inferior ☐
- c) Igual ☒

- 1.4) Qual a avaliação do modo como a empresa divulga a informação:

- a) Nada cativante ☐
- b) Pouco cativante ☐
- c) Cativante ☒
- d) Muito cativante ☐

- 2) Valor da informação, no momento da decisão.

- 2.1) Os clientes da empresa tiveram em conta a informação financeira disponível, ao escolher a Critical Software para a prestação de serviços?

- a) Sim ☒ b) Não ☐

Os *stakeholders* externos têm a informação financeira em conta neste momento, no entanto, o factor preponderante é a capacidade técnica da nossa equipa.

Anexo B.3: Entrevista ao TOC

A) Dados sobre o entrevistado

Nome:	João Figueiral		
Cargo na empresa:	Técnico Oficial de Contas		
Idade:	-Menos de 25 anos	<input type="checkbox"/>	
	-Entre 25 e 35 anos	<input type="checkbox"/>	
	-Entre 35 e 45 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	X
	-Mais de 45 anos	<input type="checkbox"/>	
Tempo de serviço na empresa (anos):	3 anos		

B) Estratégia de divulgação de informação da Critical Software S.A.

- 1) Quantas pessoas trabalham no departamento que administra?
Trabalham 4 pessoas comigo.
- 2) Qual o tipo de informação que o departamento divulga para o exterior?
O nosso foco é a informação financeira e contabilística.
- 3) Através de que meios se faz a divulgação de informação?
O departamento revela essencialmente informação obrigatória através da IES, relatório de gestão, relatórios diversos. As informações que divulgamos são bastante semelhantes aos dados revelados pelas empresas cotadas em bolsa.
- 4) Na empresa, existem documentos orientadores da acção da equipa? O que dizem os documentos?
Sim. Existem directrizes externas e internas, com o objectivo de uniformizar os dados em análise e exposição.
- 5) A empresa pratica contactos regulares com intervenientes do mercado para avaliar as necessidades dos clientes?
Sim. À medida que divulgamos informação vamos tendo a percepção que os *stakeholders*, tanto internos como externos, vão sendo cada vez mais exigentes quanto à mesma, pelo que tentamos detalhar cada vez mais, no sentido de colmatar as falhas detectadas.
- 5.1) Se descortinarem novas necessidades, quanto tempo demoram a adaptar a estratégia interna?

O normal é demorarmos cerca de 1 ano nesse processo de adaptação, pois é necessário estruturar toda a informação para posteriormente adaptar.

- 6) A Critical Software S.A. trabalha com diversos e distintos clientes. A informação transmitida para o exterior é generalizada ou existe o cuidado de diferenciar a mesma, de acordo com o cliente que se pretende captar?

Regra geral a informação é divulgada de modo genérico, ou seja, não existe adaptação da mesma para as diferentes ocasiões. No entanto, quando percebemos essa necessidade, procuramos responder da melhor forma, adaptando ao que é solicitado.

- 6.1) Se respondeu à pergunta anterior, como é que realizam essa diferenciação?

Não existe uma regra para essas adaptações, tentamos ajustar a diferenciação de acordo com o que nos é solicitado.

- 6.2) Essas ações, por norma, surtem o resultado esperado? Ou seja, os benefícios compensam os custos envolvidos no processo?

Este tipo de prática tem elevados custos associados, mas a partir do momento em que sacia as necessidades das entidades, podemos afirmar que compensa o esforço.

- 7) No caso de divulgar informação financeira, quais são as componentes a que o departamento dá mais ênfase? (Volume de negócios, Proveitos, Valor das vendas, etc.)

Normalmente dá-se mais ênfase ao volume de negócios pois corresponde a um dado de interesse transversal a todos os *satkeholders*. No entanto, penso que seria mais interessante analisar o EBITDA, o que pode vezes é descurado.

- 8) Quais são as motivações que levam a empresa a revelar informação sobre a mesma? (criar diferenciação de outros concorrentes, reduzir assimetria de informação com instituições bancárias para conseguir melhores condições de financiamento, candidatar-se a concursos para apoios e/ou fundos, captar clientes, etc)

Em primeiro lugar, fazemos divulgação de informação por motivos legais. Num segundo plano surge a vontade de aumentar a transparência e criar uma relação de confiança entre as partes, com o intuito de, mais tarde, conseguir obter mais valias.

- 9) Na sua opinião, quanto mais informação se divulga, mais se consegue captar a atenção de potenciais *stakeholders* externos? (Clientes, fornecedores, investidores, etc) Porquê?

Sim, porque temos a percepção que existe uma necessidade de informação, mas é necessário ter em conta a dimensão dos dados divulgados, pois se superarmos o volume de informação razoável, esta terá o efeito inverso e pode perder o interesse.

- 10) Como avalia a interligação entre os diferentes departamentos que divulgam informação? (Entre o dep. Contabilidade, o dep. Marketing, o dep. Financeiro e o dep. Vendas, como por exemplo a existência de reuniões mensais para definição de estratégias)

Existe uma relação de proximidade, o que facilita a troca de informação entre os diversos departamentos. Cada equipa tem o seu objectivo muito bem definido, ou seja, o departamento financeiro trata a informação directamente relacionada com o desenvolvimento dos projectos, o meu departamento trata os dados a nível, por exemplo, de custos, e o departamento de marketing e de vendas faz chegar esses dados ao exterior.

- 11) Considera que a empresa detém vantagem na quantidade e qualidade de recursos, relativamente aos concorrentes, que lhe permitam trabalhar de modo mais eficaz e eficiente? Porquê? Que recursos são? Divulgam informação sobre isso?

Sim, na Critical Software temos uma organização muito boa, contanto com uma equipa muito empenhada, com colaboradores orientados e com uma óptima preparação. Daí querermos revelar essa nossa imagem para o exterior, de que somos uma empresa dinâmica, capaz de dar resposta a grandes desafios.

- 12) A empresa rege-se por Missão e Valores próprios, que lhe conferem um determinado grau de pacto com a sociedade. Quais são as actividades realizadas neste âmbito? Estas são divulgadas para o exterior? (Por exemplo, projectos de investimento e desenvolvimento, acções de solidariedade, donativos, etc)

A empresa tem um projecto de acção social e por isso destina todos os anos um conjunto de verbas para causas que lhes pareçam justas. Assim, anualmente damos algum tipo de apoio a núcleos de estudantes da área de interesse da nossa actividade, apoiamos acções do banco alimentar, patrocinamos orquestras, investimos e investigação e desenvolvimento, patrocinamos bolsas de mérito, etc. Temos uma componente social muito vasta e abrangente.

- 13) Na empresa existem prémios, de remuneração, por exemplo, quando os resultados da actividade são substancialmente positivos? Se sim, quando apresentam resultados, têm em mente a possibilidade de obter este bónus?

Sim, existem prémios de produtividade ou por avaliação, semestralmente. E, naturalmente estes prémios servem de incentivo para a nossa equipa, pelo que, penso, os colaboradores têm este ponto em conta quando se trata de apresentar resultados.

C) Percepção do impacto da informação divulgada pela Critical Software S.A., na tomada de decisão das empresas clientes.

(Grupo direccionado para a Visão do Cliente)

1) Avaliação da informação divulgada pela Critical Software, na óptica dos clientes.

1.1) A informação financeira divulgada é considerada suficiente?

- a) Sim ☒
- b) Não ☐

1.2) Qual o nível de utilidade da informação divulgada pelo departamento?

- a) 1 ☐
- b) 2 ☐
- c) 3 ☐
- d) 4 ☒
- e) 5 ☐

NOTA. 1: pouco útil - 5: muito útil.

1.3) Em comparação com outras empresas do ramo, a qualidade da nossa informação é considerada:

- a) Superior ☒
- b) Inferior ☐
- c) Igual ☐

Temos tido *feedback* muito positivo.

1.4) Qual a avaliação do modo como a empresa divulga a informação:

- a) Nada cativante ☐
- b) Pouco cativante ☐
- c) Cativante ☒
- d) Muito cativante ☐

Tem havido uma melhoria significativa.

2) Valor da informação, no momento da decisão.

2.1) Os clientes da empresa tiveram em conta a informação financeira disponível, ao escolher a Critical Software para a prestação de serviços?

- a) Sim ☒
- b) Não ☐

Anexo B.4: Entrevista à Directora do Departamento de Marketing

A) Dados sobre o entrevistado

Nome:	Sandra Cordeiro		
Cargo na empresa:	Directora do Departamento de Marketing		
Idade:	-Menos de 25 anos	<input type="checkbox"/>	
	-Entre 25 e 35 anos	<input type="checkbox"/>	
	-Entre 35 e 45 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	X
	-Mais de 45 anos	<input type="checkbox"/>	
Tempo de serviço na empresa (anos):	1 ano e meio		

B) Estratégia de divulgação de informação da Critical Software S.A.

- 1) Quantas pessoas trabalham no departamento que administra?

Neste momento somos 4 pessoas.

- 2) Qual o tipo de informação que o departamento divulga para o exterior?

O departamento tem como função divulgar toda a informação da empresa que seja do interesse dos nossos clientes. Assim, revelamos informação de modo transversal, desde dados do departamento financeiro até actividades socioculturais que a empresa pretenda realizar.

- 3) Através de que meios se faz a divulgação de informação?

Utilizamos vários canais de divulgação. Desde os *media* no geral, actualizando o nosso site, utilização de *press releases*, *news letter*, etc.

- 4) Na empresa, existem documentos orientadores da acção da equipa? O que dizem os documentos?

Sim, existem. O documentos pelos quais no regemos indicam-nos, por exemplo, como estruturar uma *news letter* ou de que forma devemos passar os nosso dados para ao *social media*.

- 5) A empresa pratica contactos regulares com intervenientes do mercado para avaliar as necessidades dos clientes?

Sim.

- 5.1) Se descortinarem novas necessidades, quanto tempo demoram a adaptar a estratégia interna?

Por norma temos uma acção muito rápida. Quando detectamos novas necessidades, fazemos o possível para na próxima acção de divulgação já termos a situação corrigida.

- 6) A Critical Software S.A. trabalha com diversos e distintos clientes. A informação transmitida para o exterior é generalizada ou existe o cuidado de diferenciar a mesma, de acordo com o cliente que se pretende captar?

No nosso departamento adaptamos toda a informação aos diferentes receptores da mesma.

- 6.1) Se respondeu à pergunta anterior, como é que realizam essa diferenciação?

Este processo acontece a nível de *lay-out*, conteúdo, etc. Tudo depende do tipo de cliente, fornecedor, ou outro, de quem se está a negociar.

- 6.2) Essas acções, por norma, surtem o resultado esperado? Ou seja, os benefícios compensam os custos envolvidos no processo?

Tudo depende do tipo de *stakeholder*, por vezes temos custos muito elevados inerentes a este tipo de acção. No entanto, em média, tenho a certeza que os benefícios compensam os custos, senão esta particularização não poderia continuar.

- 7) No caso de divulgar informação financeira, quais são as componentes a que o departamento dá mais ênfase? (Volume de negócios, Proveitos, Valor das vendas, etc.)

Neste ponto, seguimos apenas as indicações dos departamentos financeiros e da equipa da contabilidade, pois tudo depende do que se pretende comunicar e em que altura.

- 8) Quais são as motivações que levam a empresa a revelar informação sobre a mesma? (criar diferenciação de outros concorrentes, reduzir assimetria de informação com instituições bancárias para conseguir melhores condições de financiamento, candidatar-se a concursos para apoios e/ou fundos, captar clientes, etc)

Todas estas opções são válidas. No fundo, queremos garantir a transparência das nossas acções para criar uma relação de confiança com o mercado e depois, posteriormente, tentar obter algum tipo de vantagem competitiva.

- 9) Na sua opinião, quanto mais informação se divulga, mais se consegue captar a atenção de potenciais *stakeholders* externos? (Clientes, fornecedores, investidores, etc) Porquê?

Mais do que a quantidade, interessa a qualidade. Por exemplo, não interessa dar ênfase a uma diminuição de custos, quando esta advém de uma redução do número de encomendas.

- 10) Como avalia a interligação entre os diferentes departamentos que divulgam informação? (Entre o dep. Contabilidade, o dep. Marketing, o dep. Financeiro e o dep. Vendas, como por exemplo a existência de reuniões mensais para definição de estratégias)

Temos uma relação bastante próxima, com reuniões informais semanais e formais mensalmente.

- 11) Considera que a empresa detém vantagem na quantidade e qualidade de recursos, relativamente aos concorrentes, que lhe permitam trabalhar de modo mais eficaz e eficiente? Porquê? Que recursos são? Divulgam informação sobre isso?

Sim, a empresa tem como recurso chave a qualidade da nossa equipa. É bastante jovem, com uma grande capacidade de trabalho, o que, sustentado na experiência dos nossos colaboradores mais antigos, constitui uma grande vantagem. No entanto, este facto, é essencialmente divulgado quando nos aproximamos de épocas de recrutamento.

- 12) A empresa rege-se por Missão e Valores próprios, que lhe conferem um determinado grau de pacto com a sociedade. Quais são as actividades realizadas neste âmbito? Estas são divulgadas para o exterior? (Por exemplo, projectos de investimento e desenvolvimento, acções de solidariedade, donativos, etc)

No nosso departamento divulgamos esse tipo de actividades ou dinâmica da empresa quando se espera que tenha impacto nos clientes.

- 13) Na empresa existem prémios, de remuneração, por exemplo, quando os resultados da actividade são substancialmente positivos? Se sim, quando apresentam resultados, têm em mente a possibilidade de obter este bónus?

Sim, todos nós sabemos que existem prémios de desempenho e, naturalmente, isso poderá ter impacto na forma como a equipa trabalha, o que, no nosso caso (departamento), permite atingir melhores resultados.

C) Percepção do impacto da informação divulgada pela Critical Software S.A., na tomada de decisão das empresas clientes.

(Grupo direccionado para a Visão do Cliente)

1) Avaliação da informação divulgada pela Critical Software, na óptica dos clientes.

1.1) A informação financeira divulgada é considerada suficiente?

a) Sim ☒

b) Não ☐

1.2) Qual o nível de utilidade da informação divulgada pelo departamento?

a) 1 ☐

b) 2 ☐

c) 3 ☐

d) 4 ☐

e) 5 ☒

NOTA. 1: pouco útil - 5: muito útil.

1.3) Em comparação com outras empresas do ramo, a qualidade da nossa informação é considerada:

a) Superior ☒

b) Inferior ☐

c) Igual ☐

1.4) Qual a avaliação do modo como a empresa divulga a informação:

a) Nada cativante ☐

b) Pouco cativante ☐

c) Cativante ☐

d) Muito cativante ☒

2) Valor da informação, no momento da decisão.

2.1) Os clientes da empresa tiveram em conta a informação financeira disponível, ao escolher a Critical Software para a prestação de serviços?

a) Sim ☒

b) Não ☐